



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS
PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA
CASO: GUTIÉRREZ COURIER & CARGO**

SUSTENTADO POR:

**GINNA MICHELLE EGUIGURE TORRES
TANIA MARIA MEDINA CANALES**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, F.M.,

HONDURAS, C.A.

ABRIL 2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÈ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS
PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA.
CASO: GUTIÉRREZ COURIER & CARGO**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
TEODORO ALEXANDER CABRERA**

**ASESOR TEMÁTICO
FERNANDO PEÑA CABÚS**

**MIEMBROS DE LA TERNA
CINTHIA CANO
ELLY ALEMÁN
VIOLETA ZÚNIGA**

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a Dios por ser nuestra guía en todo momento, por habernos brindado salud, sabiduría y paciencia para poder llegar a esta etapa tan importante en nuestras vidas.

A nuestros padres, quienes han sido los pilares en nuestras vidas, por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores y por su apoyo incondicional para culminar esta maestría.

A nuestros maestros por transmitir todo su conocimiento y experiencias a lo largo de estos dos años.

Al mismo tiempo agradecemos el apoyo brindado para la elaboración de esta tesis a nuestro asesor metodológico Ing. Alexander Cabrera y nuestro asesor temático Ing. Fernando Peña Cabús, por su asesoría, apoyo y paciencia. Al señor Marco Tulio Gutiérrez por habernos permitido realizar esta investigación, a la Ing. Alcira Gutiérrez, al Gerente General y personal de Gutiérrez Courier & Cargo por su incondicional apoyo, disponibilidad y tiempo para el desarrollo de la presente investigación.



FACULTAD DE POSTGRADO

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA. CASO: GUTIÉRREZ COURIER & CARGO

AUTORES:

GINNA MICHELLE EGUIGURE TORRES

TANIA MARÍA MEDINA CANALES

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo proporcionar los lineamientos para fortalecer la posición competitiva de la empresa Gutiérrez Courier & Cargo, mediante una revisión de la estrategia actual, que sirva como método de uso corporativo aplicable a las demás unidades de negocios del Grupo Gutiérrez Logistics. Para lo cual se llevó a cabo una investigación con un enfoque mixto, teniendo como población de estudio a los cargos críticos de Grupo Gutiérrez Logistics, así como también al personal de la unidad de negocios de Gutiérrez Courier & Cargo. Se analizaron datos de fuentes primarias y secundarias para poder formular la estrategia de negocios y conocer la ventaja competitiva actual de la empresa.

Los resultados de la investigación reflejaron que la estrategia implícita de la empresa no está contribuyendo a lograr una sostenibilidad en su ventaja competitiva de diferenciación, debido a que ciertas actividades en la cadena de valor no están interrelacionadas, afectando principalmente a las operaciones. Por lo que se recomienda la formulación de una estrategia de operaciones que permita a la empresa una comprensión total de los procesos, satisfaga las necesidades de sus clientes y utilice las operaciones como arma competitiva.

Palabras Claves: estrategia de negocios, ventaja competitiva, formulación de la estrategia, análisis interno y externo, estrategia de operaciones.



GRADUATE SCHOOL

FORMULATION OF THE BUSINESS STRATEGY TO ACHIEVE COMPETITIVE ADVANTAGE. CASE: GUTIÉRREZ COURIER & CARGO

AUTHORS:

Ginna Michelle Eguigure Torres

Tania María Medina Canales

ABSTRACT

The present study had as objective to provide guidelines to strengthen the competitive position of the company Gutierrez Courier & Cargo, through a review of its current strategy that can serve as a corporate method applicable to other business units of Gutierrez Logistics Group. An investigation with a mixed approach was carried out, having as population study the critical positions of Gutierrez Logistics Group, as well as the staff of the business unit of Gutierrez Courier & Cargo. Data was analyzed based on primary and secondary sources in order to formulate the business strategy and meet the current competitive advantage of the company.

The research results showed that the implicit strategy of the company is not helping to achieve sustainability in its competitive advantage of differentiation, because certain activities in the value chain are not interrelated, mainly affecting operations. Reason why it is being recommended to develop an operation strategy that enables a full understanding of the processes satisfies the needs of its customers and uses the operations as a competitive weapon.

Keywords: business strategy, competitive advantage, strategy development, internal and external analysis, operations strategy.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	4
1.4 OBJETIVOS	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5 VARIABLES DE ESTUDIO	5
1.6 JUSTIFICACIÓN	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	7
2.2 NIVELES DE LA ESTRATEGIA	9
2.2.1 ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO.....	10
2.2.2 ESTRATEGIA DE NEGOCIO	10
2.2.3 ESTRATEGIA FUNCIONAL	12
2.3 ESTRATEGIAS GENÉRICAS O DE NEGOCIOS	13
2.3.1 ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES	14
2.3.2 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.....	17
2.3.3 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN O ENFOQUE	19

2.4 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	21
2.5 ETAPAS DE LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	23
2.5.1 DESARROLLO DE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA Y DE UNA MISIÓN	23
2.5.2 EVALUACIÓN EXTERNA	24
2.5.2.1 Análisis del macroambiente	24
2.5.2.2 Análisis del microambiente o entorno industrial	24
2.5.2.3 Análisis de la posición competitiva	27
2.5.3 ANÁLISIS INTERNO	28
2.5.3.1 Análisis FODA	28
2.5.3.2 Cadena de valor	29
2.6 LA VENTAJA COMPETITIVA.....	32
2.6.1 LA VENTAJA EN COSTOS.....	32
2.6.1.1 La cadena de valor y el análisis de costos	33
2.6.2 LA VENTAJA COMPETITIVA DE DIFERENCIACIÓN	33
2.6.2.1 La diferenciación y la cadena de valor	34
2.7 EL BUEN BALANCE CONDUCE A LA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE	34
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.1 ENFOQUES Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	35
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	36
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	36
3.5 TRABAJO DE CAMPO, FUENTES DE INFORMACIÓN E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	37
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	39

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	41
4.1 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS ACTUAL DE GUTIÉRREZ COURIER & CARGO	41
4.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	42
4.1.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INDUSTRIAL	54
4.1.3 ANÁLISIS DEL ÉXITO COMPETITIVO.....	64
4.1.4 ANÁLISIS INTERNO	65
4.1.5 ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE LA DECLARACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN	70
4.1.5.1 Análisis de la declaración de la misión actual	70
4.1.5.2 Análisis de la declaración de la visión actual	72
4.1.6 ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.....	73
4.1.7 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA ACTUAL	74
4.2 ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA ACTUAL DE GUTIÉRREZ COURIER & CARGO.....	75
4.2.1 CADENA DE VALOR DE GUTIÉRREZ COURIER & CARGO	76
4.2.2 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS Y DE APOYO	77
4.2.2.1 Actividades primarias.....	77
4.2.2.2 Actividades de apoyo.....	79
4.2.3 PROCESOS QUE INTERVIENEN EN LA CREACIÓN DE VALOR	79
4.2.4 PROPUESTA DE VALOR ACTUAL PARA LOS CLIENTES.....	81
4.2.5 EVALUACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA ACTUAL	82
4.3 ASPECTOS DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS QUE SE DEBEN FORTALECER Y/O CAMBIAR Y QUE CONTRIBUYAN A UNA MAYOR COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO.	82
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
5.1 CONCLUSIONES.....	87
5.2 RECOMENDACIONES	88

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	89
6.1 LINEAMIENTOS PARA LA FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE OPERACIONES QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA GUTIERREZ COURIER & CARGO	89
6.2 INTRODUCCIÓN	89
6.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	90
6.3.1 BASES PARA FORMULAR UNA ESTRATEGIA DE OPERACIONES	90
6.3.1.1 Primera etapa: profundizar en la estrategia de negocios.....	90
6.3.1.2 Segunda etapa: análisis del mercado	93
6.3.1.3 Tercera etapa: determinar las prioridades competitivas	94
6.3.1.4 Etapa de decisión: selección de la estrategia de operaciones.....	96
6.3.2 ANÁLISIS DE PROCESOS.....	97
6.3.2.1 Método sistemático	97
6.3.3 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA	106
6.3.4 PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA.....	107
BIBLIOGRAFÍA	108
ANEXOS	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables de investigación	5
Tabla 2. Requisitos para implantar una estrategia de diferenciación	18
Tabla 3. Requisitos para implantar una estrategia de enfoque.....	20
Tabla 4. Riesgos de las estrategias competitivas de Porter	21
Tabla 5. Sujetos de información	36
Tabla 6. Técnicas e instrumentos de medición, variable estrategia de negocios	39
Tabla 7. Técnicas e instrumentos de medición, variable ventaja competitiva.....	40
Tabla 8. Análisis de la misión	71
Tabla 9. Análisis de la visión	73
Tabla 10. Comparación entre empresa y referentes	81
Tabla 11. Clasificación de las nueve dimensiones competitivas generales.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estrategia genérica.....	14
Figura 2. Esquema para el análisis de datos encontrados, estrategia de negocios.	41
Figura 3. Análisis PEST.....	43
Figura 4. Fuerzas competitivas que mueven la industria de servicios logísticos	55
Figura 5. Matriz FODA cruzada	69
Figura 6. Esquema de análisis encontrados, ventaja competitiva	75
Figura 7. Cadena de valor de Gutiérrez Courier & Cargo.....	76
Figura 8. Mapa general de procesos de Gutiérrez Courier & Cargo.....	80
Figura 9. Etapas para formular una estrategia e operaciones	90
Figura 10. Diagrama de seis pasos para el análisis de procesos.....	98
Figura 11. Símbolos utilizados en los diagramas de flujo.....	100
Figura 12. Proceso para la construcción de un diagrama de flujo	101
Figura 13. Muestra de aplicación secuencial de herramientas para mejorar la calidad	104

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Durante casi dos décadas, los ejecutivos han estado aprendiendo a desempeñarse de acuerdo a un nuevo conjunto de reglas. Las empresas deben tener la flexibilidad suficiente para responder con rapidez a los cambios competitivos y del mercado. Una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener y la estrategia es el medio por el cual se puede lograr.

El interés de la investigación es conocer cómo funciona la estrategia de negocios en una organización. Es por ello que se escogió como caso de estudio al Grupo Gutiérrez Logistics, empresa dedicada al rubro de servicios logísticos integrados. De dicho grupo se seleccionó la unidad de negocios Gutiérrez Courier & Cargo, agentes intermediarios de carga consolidada aérea y marítima.

La presente investigación busca comprobar si la estrategia actual de negocios está contribuyendo a que la empresa obtenga una ventaja competitiva en el mercado; por lo que se analizan las variables estrategia de negocios y ventaja competitiva.

La investigación persigue como objetivo la formulación de la estrategia de negocios actual de la empresa Gutiérrez Courier & Cargo, cuyos lineamientos puedan ser utilizados como método de uso corporativo para el resto de unidades de negocios del Grupo.

En el capítulo uno, se plantea el problema central de estudio, destacando cuáles son sus antecedentes, especificando las preguntas que se pretenden responder con la investigación, se define el objetivo general y los objetivos específicos, las variables a estudiar, se expone la relevancia y la necesidad de llevar a cabo esta investigación.

En el capítulo dos se plantea el marco teórico, el cual es una reseña bibliográfica de los hallazgos más importantes de los temas de estrategia, etapas de la

formulación de la estrategia, ventaja competitiva y las herramientas necesarias para el análisis de las variables.

En el capítulo tres se expone el enfoque y la metodología de investigación, la población a estudiar, las técnicas de recolección de datos, el diseño de la investigación y el trabajo de campo realizado en el presente estudio.

En el capítulo cuatro se da a conocer el análisis de los datos obtenidos, siguiendo un esquema por etapas.

El capítulo cinco se enfoca en las conclusiones, las cuales dan respuesta a las preguntas de investigación planteadas; así mismo se presentan las recomendaciones sugeridas con base en los hallazgos obtenidos.

El capítulo seis presenta una propuesta de lineamientos a seguir para formular una estrategia de operaciones, dando una respuesta al problema encontrado en el presente estudio.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Esta estrategia pudo haber sido desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación o pudo haberse originado en forma implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa (Porter, 1982).

La planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular en los sesenta y en los setenta (...) Sin embargo, después del auge en esas décadas, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios (David, 2003).

A medida que se ha desarrollado la teoría de la planeación estratégica y su práctica, la mayoría de las compañías han terminado por reconocer dos tipos de estrategia: La de unidad de negocios y la organizacional (...) Las estrategias especiales individuales o comunes para las unidades de negocio, son necesarias para la estrategia organizacional permitiéndole coordinar explícitamente las metas y políticas entre unidades de negocios distintas pero interrelacionadas; la estrategia de negocios ayuda a la estrategia organizacional para que esta se convierta en un conjunto coordinado de metas entre unidades de negocio más que la simple suma de cada unidad (Porter, 2002).

Las estrategias exitosas se basan en la ventaja competitiva sustentable. Una compañía tiene ventaja competitiva siempre que atrae a los clientes y se defiende de las fuerzas competitivas mejor que sus rivales. Las estrategias de muchas empresas fracasan por la incapacidad de traducir una ventaja competitiva general en las medidas concretas necesarias para conseguirlas (Thompson & Strickland, 2004).

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El Grupo Gutiérrez Logistics fundado hace veintitrés años es un grupo de compañías que ofrecen servicio en las áreas de agenciamiento aduanero, atención y representación de buques, transporte de carga internacional, almacenaje fiscal y soluciones integrales de logística.

El grupo persigue el fin de ofrecer a los clientes un servicio completo en materia de apoyo logístico. Cuenta con una misión y visión clara por parte de la alta gerencia y ejecutivos, cada una de las empresas que lo conforman es gerenciada de manera independiente, pero cada uno de los gerentes de las unidades de negocio saben que son una sola compañía, que deben apoyarse, interrelacionarse y lograr el crecimiento corporativo.

Una de las empresas del grupo es Gutiérrez Courier & Cargo, la cual se dedica a la carga aérea y marítima consolidada, la importancia de esta yace en que gracias a las operaciones de la misma se inicia una cadena de operaciones en la que empiezan a participar e intervenir otras empresas del grupo, como ser la agencia aduanera y la bodega fiscal principalmente, pero también las otras unidades de negocio de una u otra manera se ven asociadas a esta. Gutiérrez Courier & Cargo considera que actualmente sus problemas provienen de la gestión de ciertas operaciones.

Actualmente la empresa y las demás unidades de negocios del Grupo Gutiérrez Logistics, no poseen un proceso explícito en cuanto a formulación de la estrategia, por lo que no existe un diagnóstico formal de la situación de la empresa y su entorno que facilite evaluar su ventaja competitiva y que ayude a señalar el plan de acciones a seguir por medio de objetivos concretos.

Es por ello que cobra importancia la formulación de la estrategia de la empresa Gutiérrez Courier & Cargo; por medio de un proceso explícito y que a su vez sea utilizado como modelo de referente para la formulación de las estrategias de las demás unidades de negocio.

1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo la estrategia de negocios actual de la empresa Gutiérrez Courier & Cargo está contribuyendo a obtener una ventaja competitiva en el mercado?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1) ¿En qué consiste la estrategia de negocios actual de la empresa Gutiérrez Courier & Cargo?
- 2) ¿Cuál es la ventaja competitiva actual de la empresa Gutiérrez Courier & Cargo?
- 3) ¿Qué aspectos de la estrategia de negocios se deben fortalecer y/o cambiar que contribuyan a una mayor competitividad en el mercado?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proporcionar los lineamientos para fortalecer la posición competitiva de la empresa Gutiérrez Courier & Cargo, mediante una revisión de la estrategia actual, que sirva como método de uso corporativo aplicable a las demás unidades de negocios del Grupo Gutiérrez Logistics.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Identificar la estrategia actual de la empresa Gutiérrez Courier & Cargo.
- 2) Formular la estrategia de negocios de la empresa Gutiérrez Courier & Cargo, mediante un análisis interno y externo.
- 3) Identificar la ventaja competitiva de la empresa Gutiérrez Courier & Cargo.
- 4) Definir los aspectos que se deben fortalecer y/o cambiar de la estrategia de negocios actual de la empresa.
- 5) Proponer los lineamientos que se requieren para desarrollar una estrategia de operaciones, que contribuya a mejorar la ventaja competitiva actual.

1.5 VARIABLES DE ESTUDIO

Para cumplir con la labor de la investigación y lograr los objetivos planteados, las variables identificadas en la investigación son las siguientes:

Tabla 1. Variables de investigación

Variables de Investigación		
1	Estrategia de negocio	Variable dependiente
2	Ventaja competitiva	Variable independiente

La variable estrategia de negocios, es el objeto de estudio sobre el cual se centra la investigación y es medido para determinar el efecto de la variable independiente, ventaja competitiva. Ver indicadores de las variables en anexo 1.

1.6 JUSTIFICACIÓN

En el mundo actual de los negocios, lo más importante es la estrategia. Toda empresa necesita formular una estrategia de negocios para competir en el mercado y así poder realizar todas las operaciones diarias dando cumplimiento a sus metas y objetivos.

Se pueden cometer ciertos errores en la vida de toda empresa y en el mundo tan cambiante en el que vivimos, de hecho es lo que ocurre, pero no está permitido errar en la estrategia, sólo las empresas que establecen la estrategia adecuada logran cumplir las metas y objetivos propuestos y por ende son las que triunfan y sobreviven.

Es así como una de las principales decisiones y acciones de todo directivo es la selección de una estrategia a seguir que lleve a la organización a considerar la adopción de un enfoque para competir en la industria donde se desenvuelve, visualizar el crecimiento de la organización y la forma de apoyar las actividades que emprenderá. Es por ello que en la práctica la formulación de la estrategia es considerada de suma importancia, ya que requiere confrontar las condiciones del entorno con los recursos y capacidades de la organización. En esencia, la estrategia define el desempeño de la organización en el transcurso del tiempo, en el entorno donde compite, y cómo cambiará según las variaciones del entorno y sus demandas.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Estrategia es una palabra que se utiliza constantemente en el entorno, generalmente hace referencia a cómo se logrará un determinado objetivo o bien cuál será el camino a seguir para lograrlo. La mayor parte de los trabajos e investigaciones sobre estrategias inician su repaso por la historia de esta disciplina aludiendo a los orígenes militares del término. Sin embargo, para entender su real sentido es necesario recurrir al origen epistemológico de este concepto. El término estrategia se toma como referencia el término griego “*strategos*”, procedente de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). Posteriormente, a partir de éstos aparecieron el francés *Stratégie* y el italiano *strategia*.

Su evolución se toma como referencia con Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV a.c.). En el mundo helénico, se caracterizó por las observaciones y escritos de Jenofontes y de Tucídides. Con el Renacimiento aparece la figura de Nicolás Maquiavelo, quien escribe el libro *El Príncipe*, en el cual hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos y el uso del poder asegurar la existencia del Estado. Con la Revolución francesa y todo el ciclo revolucionario burgués del siglo XIX surge uno de los artificios de la estrategia Karl Von Clausewitz, quien sistematiza el conocimiento acumulado hasta entonces sobre la guerra y su técnica (Ronda, 2009).

La incorporación de este concepto en otras disciplinas de estudio ha permitido que éste adquiriera otras interpretaciones, es introducido en el campo económico y académico en el año 1944 por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica era la competición (Minztberg, Quinn Brian, & Voyer, 1997). Peter Drucker afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario. Fue así que manifestó el pensamiento estratégico mediante preguntas simples: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Dónde estamos? y ¿Dónde queremos estar? Por lo tanto, definir a qué se dedica (diagnóstico), dónde se quiere llegar (visión) y definir los caminos para poder llegar (Reyes, 2004).

Posteriormente Alfred Chandler (1962), se introduce en el campo de la teoría del management, quien define a la estrategia como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. Igor Ansoff en 1965 ofreció una definición más analítica, perfilada hacia la acción.

En 1967, aparece el concepto en el campo de la pedagogía con diferentes matices, estrategia educativa, estrategia de aprendizaje etc. Andrews en 1969 describió que la estrategia presenta un patrón de objetivos, propósitos y metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar metas. Como se puede apreciar el empleo del término viene avanzando desde el campo militar al área humanística.

No obstante a lo anterior, en la época moderna las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: La incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos, como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica (Ronda, 2009).

A finales de la década de 1970 y principios de la década de 1980 cuando aparecen los primeros trabajos de planificación estratégica, liderados por autores como George A. Steiner, quienes dieron los primeros pasos para dar metodología a esta área, a estos estudios se sumaron Peter Drucker, padre de la administración moderna, así como publicaciones de Michel Porter, entre otros. Con la llegada de la década de 1990, la estrategia empresarial pasó a tener mejores herramientas y estructura.

Según Mintzberg (1997), desde la perspectiva comercial y de negocios, nos ofrece cinco definiciones para explicar el concepto de estrategia. La estrategia como plan; como pauta de acción; como patrón; como posición, y finalmente como perspectiva.

Según Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998), existen diversos enfoques para ver la estrategia. El primer enfoque, el más conocido, prescribe como debe ser la

formulación de estrategias. Bajo esta corriente analítica, el estratega sondea el ambiente externo e intenta acoplar la empresa u organización a ese ambiente para el cumplimiento de una serie de objetivos y metas dadas.

El segundo enfoque, y en general los dos restantes, son de índole descriptivo, es decir intentan describir como sucede en la realidad el proceso de planificación estratégica. Específicamente el segundo enfoque posee un enfoque cognoscitivo, intenta analizar la mente del estratega y como se configura en su pensamiento la estrategia y la comprensión del contexto que la rodea.

El tercer enfoque pretende describir la estrategia más allá de la empresa y su entorno competitivo o la mente del estratega. El cuarto enfoque, del cual se auto proclama difusor el propio Mintzberg, es el de configuración, el cual se define como una combinación de los demás. Este enfoque contempla aspectos como el ciclo de vida de la empresa, el papel de las estructuras organizacionales, sus contextos, el proceso de configuración de la estrategia y las personas subyacentes a la misma.

2.2 NIVELES DE LA ESTRATEGIA

Así como existen niveles jerárquicos en el organigrama de una compañía, también existen estrategias en distintos niveles de una organización. Hay organizaciones que producen un solo producto o servicio; pero hay otras que tienen varias líneas de negocios; por ejemplo la compañía Gillete incluye una amplia variedad de productos que van desde navajas y máquinas de afeitar hasta bolígrafos, productos de papelería, aparatos para el hogar y uso personal (García, 1995).

Cada uno de estos negocios exige una estrategia por separado, y diferentes departamentos funcionales como marketing y finanzas que apoyen a cada unidad de negocio. Como resultado es preciso distinguir que la estrategia comprende todos los niveles de la organización: Nivel corporativo, de negocio o competitivo y funcional (Hax & Majluf, 1996).

2.2.1 ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO

La estrategia corporativa está relacionada con el objetivo y la orientación global de la organización y busca satisfacer los deseos de los accionistas o propietarios, agregando valor a las diferentes partes de la compañía.

Este tipo de estrategia funciona como soporte del resto de las decisiones estratégicas de la empresa y se refleja implícita o explícitamente en su misión (Johnson & Scholes, 2001). Empresas como FedEx han tenido que modificar su estrategia corporativa haciendo cambios en sus procesos para poder liderar el mercado frente a UPS, mediante la implementación de sistemas de seguimiento de los envíos postales. Otro ejemplo, la venta de panificados en los supermercados, anteriormente no podían competir con las panaderías; por lo que fue necesario rediseñar los procesos alrededor de hornos de mayor tecnología y menor tamaño, lo que les permitió abastecer de esos productos en cualquier momento del día, cosa que los anteriores procesos de fabricación no lo permitían (Carro & González, 2012).

2.2.2 ESTRATEGIA DE NEGOCIO

El desafío del proceso de planificación en toda organización es la siguiente: ¿En qué negocios estamos y en cuáles nos proponemos estar? A fin de comprender esta pregunta, tenemos que definir lo que es una unidad de análisis, denominada unidad estratégica de negocios (UEN). Una unidad de negocios es una unidad operativa o un foco de planificación, que agrupa productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto uniforme de clientes, enfrentando al mismo tiempo un grupo definido de competidores (Hax & Majluf, 1997).

A menudo, las empresas más grandes consideran benéfico desarrollar estrategias separadas para cada unidad estratégica de negocios, (...). La estrategia de unidad de negocios determina la naturaleza y dirección futura de cada unidad, incluidas sus ventajas competitivas, la distribución de sus recursos humanos etc. Sony por ejemplo, tiene varias UEN, entre las que incluye Sony Music, Sony Electronics, Sony Pictures y Sony Computer Entertainment (Hartline & Ferrel, 2006).

El concepto de unidad estratégica de negocios nació en 1970, cuando Fred Borch, como presidente de General Electric (GE), decidió separar los negocios en conjunto de unidades autónomas, de acuerdo con la recomendación efectuada por Mc Kinsey and Company.

Un enfoque similar para la segmentación de negocios fue propuesto por la firma consultora Arthur D. Little, Inc. (ADL), quienes definen una UEN como un área de negocios con un mercado externo para bienes y servicios y para el cual uno puede determinar objetivos y estrategias independientes (Hax & Majluf, 1997).

Las estrategia de negocios o genéricas tiene como autor a Michael Porter, quien sostiene que las organizaciones cuentan como eje central de su estrategia a los clientes, a quienes satisfacen con bienes o servicios empleando su ventaja competitiva (Ríos & Vidal, 2011). Se dice que la ventaja competitiva se desarrolla cuando dan a los clientes lo que estos quieren o necesitan, mejor y de forma más efectiva que los competidores de tal manera que resulta difícil de imitar (Porter, 2002).

Según Ghemawat (1986), la ventaja competitiva se sitúa en algunas de las siguientes cuatro categorías: a.) el tamaño en un mercado bien definido; b.) el mejor acceso a los recursos básicos y/o los consumidores; c.) las restricciones impuestas a la actuación de los rivales; y d.) el aprovechamiento de las características idiosincráticas de muchos recursos y formas organizativas. Por eso para poder definir, construir y mantener una ventaja competitiva se debe combinar tanto el análisis de la industria con el desarrollo y evaluación de los recursos internos de las empresas.

Porter (1982), propone dos tipos básicos de ventaja competitiva, costes bajos y diferenciación combinadas con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, llevando a tres posibles estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: diferenciación, liderazgo en costos y enfoque. El concepto de estrategia genérica de Porter está basado en la premisa de que hay varias formas de lograr la ventaja competitiva.

Según Miller (1992), hay riesgos en las estrategias genéricas puras, ya que son muy fáciles de imitar por estar basadas en enfoques muy limitados y simples y son más peligrosas ya que pueden producir rigidez y miopía a largo plazo.

Una de las críticas más fuertes que ha recibido Porter es la defensa que ha tenido de que estas estrategias requieren de diferentes recursos y capacidades y que por eso es muy difícil seguir con éxito dos estrategias competitivas genéricas de forma simultánea. Se le cuestiona que estas estrategias asumen unos riesgos muy elevados, siendo más prudente seguir estrategias mixtas, aun asumiendo el peligro de acabar atrapado en el medio y ganando menos que otros competidores. También se le ha criticado que la estrategia mixta puede ser viable y muy lucrativa y por último se le cuestiona su modelo estático y determinista por no considerar el entorno en la elección de la estrategia competitiva (Escribá & Safón , 2002).

En sí el problema radica en descubrir cuál se adapta mejor al perfil propio de las fuerzas y debilidades de la empresa frente a sus amenazas y oportunidades presentes en su ambiente competitivo.

2.2.3 ESTRATEGIA FUNCIONAL

En el tercer nivel estratégico se encuentra el extremo operativo de la organización. En este nivel identificamos las estrategias operacionales a las que concierne la contribución de las diferentes áreas funcionales (marketing, finanzas, fabricación, etc.) a los otros niveles estratégicos (Johnson & Scholes, 2001).

Según Hax & Majluf (1984), es en la formulación de estrategias donde se produce la vinculación más significativa entre la dirección estratégica y otras disciplinas del campo de la dirección de empresas, como el marketing, las finanzas, los recursos humanos o los sistemas de información; además de suponer el nexo de unión entre la planificación y la implementación o puesta en práctica de los programas y planes de actuación establecidos.

Para Prahalad (1994), la estrategia funcional es un plan de acción para establecer la estructura más eficiente para los requerimientos de las funciones y procesos de la organización, de modo de crear competencias organizacionales.

Estas competencias no sólo son capacidades individuales, sino el know-how, sistemas de trabajo y cultura que permiten a la organización diferenciarse en calidad, innovación, servicio o competir en costes. Un ejemplo de este tipo de estrategia es Mc Donald, quien entrena a los equipos de sus franquiciados, diseña el layout y especifica los procesos, rutinas y tiempos que permitan un producto de calidad de ingredientes y costes tan constante que el precio de BigMac se utiliza como índice comparativo de coste de vida entre ciudades de todo el mundo (Bernárdez, 2007).

2.3 ESTRATEGIAS GENÉRICAS O DE NEGOCIOS

En ocasiones una compañía puede lograr exitosamente más de una estrategia genérica; para llevarla a cabo de una manera eficaz se requiere un compromiso total. Las estrategias genéricas tienen por objeto superar los rivales en la industria; en algunos sectores industriales la estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otras el éxito de una estrategia genérica apenas bastará para conseguir rendimientos aceptables en sentido absoluto (Porter, 1982).

Según Porter (2002), la competencia que se relaciona a una industria puede establecerse sobre la base de cinco fuerzas presentes en el medio en que se desenvuelve la empresa. Del análisis de esos elementos se desprenden numerosos resultados altamente importantes, como el concepto de ventaja competitiva, respecto a la cual se agrega que las clásicas son poseer productos diferentes a sus competidores, o por tener productos a un costo inferior a ellos. Al combinar estas dos posibles ventajas competitivas con objetivos organizacionales tales como: Enfrentar el mercado como un todo, o sólo un segmento en particular; se obtienen las tres estrategias genéricas de competencia.

Son llamadas Estrategias Genéricas, porque toda compañía abocada al negocio que sea las puede seguir. Estas son: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Se puede decir que se diferencian entre sí en el alcance y ventaja competitiva que pretenden alcanzar, lo que se puede observar en la figura 1.



Figura 1. Estrategia genérica

Fuente: (Managers Magazine, 2013)

2.3.1 ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES

Esta estrategia consiste en obtener un coste global inferior al de los competidores. Se puede decir que la estrategia de liderazgo en costes se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercados rentables (Hall, 1980).

Para Porter (2002), los productores de coste bajo venden clásicamente un estándar, o un producto o servicio sin adornos y colocan un énfasis considerable en la escala de madurez o en las ventajas de coste absolutas de todas las fuentes. La base de diferenciación permite a un líder de coste traducir su ventaja en costes directamente a utilidades mayores que sus competidores.

Un ejemplo de esta estrategia fue en 1990, cuando Gustavo Andrés Deutsch, dueño de Líneas Aéreas Argentinas, bajó el precio de los pasajes de Buenos Aires Córdova a la mitad de su valor corriente. En este momento no creyó que podría llegar a competir, codo a codo, con Aerolíneas Argentinas y Austral. Los pasajes aéreos de cabotaje eran en realidad muy caros por falta de competencia, ya que Aerolíneas Argentinas y Austral pertenecen al mismo dueño (Sol, 1999).

Según Casilda (1995), para poder ser líderes en costes es necesario un rígido control y una organización muy estructurada, con sistema de incentivos orientados a alcanzar objetivos cuantificables. Es necesario, por tanto, una inversión constante, una supervisión muy detallada y unos sistemas de distribución con bajo coste.

Con respecto a los cuestionamientos de la estrategia de liderazgo en costes, Bowman & Scholes (1992), en sus investigaciones encontraron cinco confusiones en la teoría de Porter: a.) Se confunde el liderazgo en costes con competir en precios, b.) Se confunden los inputs con los outputs, c.) Se confunde el liderazgo en costes con una estrategia de bajo coste, d.) Se cree que una importante cuota de mercado proporciona siempre ventajas competitivas en coste y e.) Se confunde el liderazgo en costes con servir a segmentos de mercado particulares. Para estos autores, es importante un análisis del marco de referencia para la correcta comprensión de la estrategia competitiva. No se puede perseguir una estrategia de liderazgo en costes dependiendo sólo del marco de referencia, por lo que es importante comparar a la empresa sólo con los que compiten en el segmento.

En un estudio realizado por Barreiro (2010), la estrategia de liderazgo en costos normalmente requiere que una empresa sea el líder en costos y no varias empresas luchando por esa posición. Cuando hay más de un líder aspirante, la rivalidad es normalmente dura porque cada punto de participación se considera crucial. A menos que una empresa pueda persuadir a las otras de que abandonen sus estrategias, sino las consecuencias en la utilidad puede ser desastrosa.

La estrategia aplicada en busca de disminución de costos debe concentrarse en el análisis de las siguientes variables:

- a.) Costo de las materias primas y materiales.
- b.) Técnicas de producción.
- c.) Diseño de productos.
- d.) Efecto aprendizaje.
- e.) Economías de escalas.

Algunas empresas que compiten con costes bajos no les implica que estén compitiendo con una estrategia de liderazgo en costes, asimismo si se compete con costes bajos o con los costes más bajos si los precios no son inferiores al promedio tampoco es una estrategia de liderazgo en costes (Escribá & Safón , 2002).

Una empresa que tiene bien definido qué estrategia seguir, es ARCOR, la cual tiene la definición clara de su objetivo, liderar la industria de golosinas y alimentos, a través de una estrategia de liderazgo en bajo costo. En 1992 sus ventas fueron de \$530 millones y en seis años logró duplicar la cifra, alcanzando los \$1,046 millones. El liderazgo en bajo costo, en este caso está sustentado por la definición de un producto simple, de calidad y que apunta a un posicionamiento de precio bajo (Sol, 1999).

En resumen si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo en costes, será entonces un ejecutor sobre el promedio en su sector industrial, siempre y cuando pueda mantener sus precios cerca o en el promedio del sector industrial, no es lo mismo competir con el coste más bajo del mercado que competir con unos precios por debajo de los de mercado; es por ello que es de suma importancia diferenciar las estrategias de líder en costes y la estrategia de costes bajos.

2.3.2 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Según Porter (2002), en una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores, selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Por ejemplo, Caterpillar Tractor, es conocida no sólo por su cadena de distribuidores y excelente disponibilidad de partes de repuesto, sino también por sus productos duraderos de calidad extremadamente elevada, todos los cuales son vitales para el equipo pesado en donde el tiempo ocioso es muy costoso.

Según Woessner (2005), en los productos commodities se pueden tener diferencias. Hay empresas con campañas publicitarias impactantes como Palacio de Hierro, otras que compiten por calidad y venta de diversos productos nacionales y extranjeros como Liverpool, pero para poder posicionarse de esta forma en la mente y preferencia de los consumidores es necesario conocer la realidad del mercado, encontrar el detalle que hará la diferencia, tener los recursos para convertir en realidad las promesas y hacer énfasis en la diferencia porque hoy en día vive el producto que se percibe mejor. Una empresa que puede alcanzar y sostener la diferenciación ofrecerá un performance superior a la media de su sector, si el proceso mejorado supera los costes extras en los que incurre por ser única (Johnson & Scholes, 2001).

Los medios para la diferenciación son peculiares para cada sector industrial. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de marketing y un amplio rango de muchos otros factores. La tabla 2 contiene los requerimientos para establecer una estrategia de diferenciación.

Tabla 2. Requisitos para implantar una estrategia de diferenciación

Estrategia Genérica	Habilidades y Recursos Requeridos comúnmente	Necesidades Organizacionales comunes
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Sólidas capacidades de marketing. • Ingeniería de productos. • Estilo Creativo. • Gran capacidad de investigación básica. • Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad. • Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias. • Cooperación incondicional de otros canales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo de productos y de marketing. • Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas. • Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas.

Fuente: (Porter, 2002).

Según Orville & Ruekert (1987), señalan que una empresa que desarrolla una estrategia de diferenciación debería incrementar su grado de orientación al mercado como una vía intermedia para la creación de un mayor valor añadido para el consumidor a través del ofrecimiento de productos especialmente adaptados a sus demandas.

En términos generales, una empresa tiene dos formas básicas de diferenciarse no excluyentes: 1.) Diferenciación basada en las características intrínsecas del producto en un sentido amplio, como calidad, diseño innovador, tecnología incorporada, grado de exclusividad, servicio de garantía posventas y 2.) Potenciar la imagen de marca mediante el empleo de técnicas de marketing y la reputación alcanzada (Ventura, 1994).

Según Safón & Escribá (2002), las dos interrogantes más confusas han sido las siguientes: ¿Los diferenciadores deben cosechar su ventaja primando los precios o incrementando su cuota de mercado? ¿Con respecto a qué empresas deben compararse los precios principales del diferenciador?

Para Porter (2002), los diferenciadores cosechan su ventaja primando los precios, pero Hill & Jones (1996), defienden que esta ventaja en diferenciación se puede obtener ganado cuota de mercado al mantener los precios.

Existe también un problema de base de análisis o de determinación de los elementos a comparar que se debe resolver antes de enjuiciar la estrategia de diferenciación. Por eso es necesario saber con respecto a qué empresas deben compararse los precios, ya que una mala interpretación del sector industrial puede llevar a creer que se está dando una estrategia de diferenciación y tal vez no sea así (Murray, 1998).

2.3.3 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN O ENFOQUE

La estrategia de enfoque consiste en seleccionar una porción relativamente pequeña de mercado, en donde la empresa puede ser líder, ya sea porque busca ser competitiva a través de bajos costos o por diferenciación de producto. Los grandes caminos estratégicos siguen siendo dos: Diferenciación o liderazgo en costos. En la práctica son muchas las empresas (...) que se inician en un negocio con la estrategia de enfoque. Johnson & Johnson por ejemplo es una empresa que comercializa shampoo y otros artículos de tocador, bajo esa marca y con la denominación “para bebés”. La intención de la empresa es ser líder en el segmento. Lanzó un shampoo formulado especialmente para bebés, con una promesa de “no más lágrimas”. Esta imagen ha servido para vender shampoo al resto de consumidores, jóvenes y adultos, que para uso diario requieren de un producto suave (Sol, 1999).

Porter (2002), da a conocer que la tercera estratégica genérica es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecha dentro un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivos, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos aunque no posea una ventaja competitiva general. Cuando las estrategias se aplican a todo un sector, éstas pueden ser o de liderazgo en costos o de diferenciación. Pero cuando éstas son aplicadas únicamente a un determinado grupo, sector, zona, etc., entonces adquiere, la cualidad de enfoque o alta segmentación. Por lo general, la empresa que logra una alta segmentación casi siempre alcanza también altos rendimientos.

Una empresa que busque implantar una estrategia de enfoque, tendrá que cubrir los requisitos expuestos en la tabla 3.

Tabla 3. Requisitos para implantar una estrategia de enfoque

Estrategia Genérica	Habilidades y Recursos Requeridos Comúnmente	Necesidades Organizacionales Comunes
Enfoque	Combinación de las políticas de las estrategias de bajos costos y de diferenciación dirigidas a determinado objetivo estratégico.	Combinación de las políticas de las estrategias de bajos costos y de diferenciación dirigidas a determinado objetivo estratégico.

Fuente: (Porter, 2002).

Según Mintzberg, Quinn & Voyer (1997), explican que las estrategias de nicho se enfocan a un solo segmento de mercado. La base de este tipo de estrategia es que la compañía cubra un segmento en particular de determinada industria, pero de manera más eficaz y eficiente que los competidores de todo el sector. Para Frambach (2003), la estrategia de enfoque exige que la empresa centre su campo de actuación en un grupo específico de compradores o en un mercado geográfico. Esto requiere un adecuado entendimiento de los consumidores de dicho segmento y el desarrollo de una oferta especialmente dirigida a atender sus necesidades.

Según Murray (1998), para que la estrategia de enfoque tenga éxito debe haber heterogeneidad en las preferencias de los clientes y que no existan sinergias entre los múltiples segmentos atendidos, o que éstas sean negativas; pero si las preferencias no son lo suficientemente diferentes o caben las sinergias al atender un número mayor de segmentos, entonces es posible que la estrategia de enfoque no sea viable.

En resumen las tres estrategias genéricas son métodos alternativos, viables para enfrentar las fuerzas competitivas. Una empresa que se embarca en cada estrategia genérica pero que no logra ninguna está "atrapada a la mitad", no posee ventaja competitiva (...) Una empresa que está atrapada a la mitad competirá con desventaja porque el líder de coste, los diferenciadores o los enfocadores tendrán

mejor posición para competir en cualquier segmento (...). El éxito de la implantación de las tres estrategias competitivas requiere diferentes recursos, habilidades, controles y una continua dedicación para alcanzar el éxito (Porter, 2002). Es necesario mencionar que cada estrategia genérica implica diferentes riesgos que se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Riesgos de las estrategias competitivas de Porter

Riesgos del Liderazgo de costes	Riesgos de la Diferenciación	Riesgos de enfoque
El liderazgo de costes no es sostenido: Los competidores imitan la tecnología cambia otras bases para el liderazgo de costes se erosionan.	La diferenciación no se sostiene: Los competidores imitan las bases para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores.	La estrategia de enfoque se imita: El segmento objetivo se hace poco atractivo estructuralmente, la estructura se erosiona y la demanda desaparece.
Se pierde la proximidad en la diferenciación.	Se pierde la proximidad de costes.	Los competidores de objetivos amplios agobian al sector: Las diferencias de segmento de otros segmentos se angostan. Aumentan las ventajas de una línea amplia.
Los enfocadores de costes logran aun costes menores en los segmentos.	Los enfocadores en diferenciación logran aún mayor diferenciación en los segmentos.	Nuevos segmentos subsegmentan al sector industrial.

Fuente: (Porter, 2002).

2.4 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: La formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia en la práctica requiere confrontar las condiciones del entorno con los recursos y capacidades de la organización. En este proceso decisorio se barajan situaciones ideales (lo que se podría hacer), aspiraciones (lo que se quiere hacer), conveniencias (lo que se debería hacer) y realismo (lo que realmente se puede hacer). Una estrategia será efectiva si existe consistencia y compatibilidad entre los objetivos que persigue. Tendrá concordancia si refleja una adaptación o respuesta adecuada al entorno, será viable si refleja con realismo la capacidad de la empresa para lograrla, representará superioridad si crea y

mantiene la ventaja competitiva de la organización en el entorno o industria donde compite (David, 2003).

En la década de los setenta, las aportaciones de Mintzberg despertaron una atención especial (Serra & Lissoni, 2009). Por todo su atractivo, las definiciones de estrategia basadas en la planeación han generado críticas; como ha señalado Henry Mintzberg, el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional.

De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Cada vez se utiliza con mayor frecuencia el término "planeación estratégica formal" para describir la dirección estratégica. La importancia de la planeación proviene del hecho que sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización (Barthelmess, 2009).

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que lleven a ese fin. La planificación estratégica "clásica" se apoya en criterios como el empleo de una metodología rigurosa, unos procedimientos de actuación perfectamente formalizados, la utilización de técnicas de eficacia probada en numerosas aplicaciones prácticas; Matriz DAFO, modelo de las cinco fuerzas del mercado, matrices de cartera, cadena del valor y la identificación de un conjunto de variables principales, en especial los factores críticos o claves de éxito. También existen dos aspectos filosóficos: La actualización del plan y la formalización del sistema del plan (Velásquez, 2007).

2.5 ETAPAS DE LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.5.1 DESARROLLO DE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA Y DE UNA MISIÓN

Los conceptos actuales sobre las declaraciones de la misión se basan principalmente en directrices establecidas de la década de los setenta, Peter Drucker afirma que plantear la pregunta “¿Cuál es el negocio?”, es sinónimo de “¿Cuál es nuestra misión?”. La declaración de la misión, es una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa. Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia. La declaración de la visión indica “¿Qué queremos ser?” (David, 2003).

Según Rarick y Vitton (1995), descubrieron que las empresas con una declaración de la misión formal poseen el doble del rendimiento promedio sobre capital contable de los accionistas que las empresas sin una declaración de la misión formal; Bart y Baetz (1998), encontraron una relación positiva entre las declaraciones de misión y rendimiento de las empresas; Business Week informó que las empresas que usan declaración de la misión muestran un rendimiento 30% más alto sobre ciertos índices financieros que las empresas que no utilizan dichas declaraciones (David, 2003); Sin embargo O’Gorman y Doran descubrieron que contar con una declaración no contribuye en forma directa y positiva en el rendimiento financiero.

King y Cleland (1979), recomiendan que las empresas elaboran con esmero una declaración de la misión por escrito para:

- 1.) Garantizar la unanimidad del propósito dentro de la empresa.
- 2.) Proporcionar una base para distribuir los recursos de la empresa.
- 3.) Facilitar la traducción de objetivos en una estructura laboral que incluya la asignación de tareas a los elementos responsables dentro de la empresa.
- 4.) Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y rendimiento se puedan evaluar y controlar.

2.5.2 EVALUACIÓN EXTERNA

2.5.2.1 Análisis del macroambiente

Todas las organizaciones funcionan en un macroambiente, el cual está formado en gran medida en la económica en su conjunto, los aspectos demográficos de la población, los valores y estilos de vida, la legislación y regulación gubernamental y factores tecnológicos (Thompson & Strickland, 2004).

La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Este análisis incluye factores como económicos, tecnológicos, políticos, sociales y demográficos. Autores como Porter, resaltan la existencia de factores intrínsecos a un país que explican que algunos países sean más competitivos que otros (Martínez & Milla, 2007).

Si bien todas las empresas de la misma industria son, probablemente, afectadas por los mismos factores PEST, el impacto puede variar en cada compañía. En 2002, la recesión afectó fuertemente a Procter & Gamble, que registró un derrumbe en las ventas de su Shampoo premium, Pantene. The Value Brand, por el contrario, aumentó las ventas de su marca económica, Plusbelle. Así, el mismo factor fue simultáneamente perjudicial y benéfico para dos compañías de la misma industria (Álvarez, 2009).

2.5.2.2 Análisis del microambiente o entorno industrial

Para Johnson y Scholes (2001), el análisis de las cinco fuerzas competitivas es muy útil para comprender los factores que intervienen en el entorno industrial de la organización. El modelo de las cinco fuerzas competitivas, desarrollado por Porter, ha sido la herramienta analítica comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Porter (1982), describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

1.) La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada): Con este análisis lo que se pretende es determinar los condicionantes que afectan a una empresa que quiera entrar en el sector donde opera la sociedad. Existen seis factores principales que actúan como barrera: a.) Economías de escala b.) Diferenciación del producto, c.) Requisitos de capital, d.) Costos cambiantes, e.) Accesos a los canales de distribución, y f.) Desventajas en costos independientes de las economías de escala.

2.) El poder de negociación de los clientes: Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja de los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores. Un grupo de compradores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias: a.) Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor, b.) Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador, c.) Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados d.) Se enfrentan costos bajos para cambiar de proveedor, e.) Devenga bajas utilidades y f.) El comprador tiene información total.

3.) El poder de negociación de los proveedores: Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos, y de esta manera exprimir la rentabilidad de un sector, por ello es de vital importancia averiguar qué papel juegan dentro del sector.

Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias: a.) Que esté dominado por pocas empresas, b.) Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en el sector industrial, c.) Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor, d.) Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador, e.) Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor y f.) Que el grupo proveedor represente una integración hacia adelante.

4.) La amenaza de productos y servicios sustitutos: Dentro de un sector no solo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de los mismos por otros de características más o menos parecidas producidos en otros sectores puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo.

5.) La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector: La intensidad de la rivalidad que hay entre los diferentes competidores condiciona en gran medida la salud de la que goza un sector y claramente lo hace atractivo o no según el caso. Las cinco fuerzas determinan la utilidad del sector industrial porque influyen los precios, costos y la inversión requerida de las empresas en un sector, elementos del retorno y de la inversión. La rivalidad interna es el resultado de estos factores: a.) Gran número de competidores o igualmente equilibrados, b.) Crecimiento lento en el sector industrial c.) Costos fijos elevados o de almacenamiento, d.) Falta de diferenciación o costos cambiantes, e.) Incrementos importantes de la capacidad, f.) Competidores diversos g.) Intereses estratégicos elevados y h.) Fuertes barreras de salida.

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector (Martínez & Milla, 2007). Siguiendo a Gimbert (2003), supongamos que estamos analizando la rivalidad entre las empresas de un sector, la lógica indica que cuanto mayor sea esta, más acciones realizarán unas empresas contra las otras (...) y la rentabilidad bajará. No obstante, si un sector muy rentable debido a su baja rivalidad pero en el cual es fácil entrar, en cuestión de poco tiempo otras empresas penetrarán en él y la rentabilidad descenderá alarmantemente.

Para Porter (1982), el resultado es que no todos los sectores industriales son iguales desde el punto de vista de utilidad inherente. En los sectores industriales en los que las cinco fuerzas son favorables, como es el caso de los productos

farmacéuticos, refrescos y edición de base de datos, muchos competidores ganan márgenes atractivos.

La influencia de una fuerza y otra varía según la industria, así que; la rivalidad entre competidores no es tan fuerte en el mercado de los microprocesadores para PC, donde Advance micro devices (AMC) es uno de los pocos retadores de Intel, como lo son los restaurantes de comida rápida (Thompson & Strickland, 2004). Tampoco las barreras de entradas son similares, caso de Apple Inc. quien pone altas barreras a Samsung en el mercado de los teléfonos polifuncionales, donde esta primera solicita una indemnización por infracción de patentes a Samsung Electronics (Diario Centinela Económico, 2013), escenarios que no ocurren en los restaurantes donde estos no pueden hacer mucho por evitar que otro restaurante abra sus puertas. Según Porter (1982), las tendencias de la industria que son las más importantes para la estrategia son aquellas que afectan la estructura del sector industrial.

2.5.2.3 Análisis de la posición competitiva

Normalmente sólo las grandes empresas que ocupan posiciones fuertes en el mercado pueden influir en la estructura de su propio sector. Para la mayoría de las empresas el objetivo fundamental de la estrategia de negocios no es mejorar las condiciones generales del sector sino establecer una ventaja competitiva sobre sus rivales. Las herramientas de análisis sectorial permiten establecer algunas bases para identificar el potencial de la ventaja competitiva en un sector determinado en términos de “los factores” que son importantes para determinar la habilidad de las empresas para sobrevivir y prosperar (Martínez & Milla, 2007).

Se denomina a estos, siguiendo a Grant (2001), factores claves de éxito (...), Es importante, por lo tanto, ser capaz de responder a las siguientes cuestiones: ¿Qué quieren los consumidores? y ¿Qué necesitan las empresas para sobrevivir a la competencia?.

Los Factores claves de éxito fueron elaboradas por Ronald Daniel y Jack F. Rockart; estos pueden ser utilizados para definir y medir objetivos de negocio (...)

Un factor clave del éxito es una característica particular del entorno interno o externo de una organización que tiene una influencia importante para poder lograr las planes de la organización y para determinar la habilidad de las empresas para sobrevivir y prosperar (Ramírez, 2009).

Para conocer los factores claves del éxito se debe comprender el panorama de la industria, así en la industria cervecera dichos factores son el uso completo de la capacidad de fabricación, una red solida de distribuidores mayoristas y una publicidad inteligente. En la fabricación de la ropa, los factores son los diseños y combinaciones de colores atractivos y una producción eficiente de costos bajos. Así los factores claves del éxito varían de industria en industria e incluso a veces dentro de la misma, conforme cambien las fuerzas impulsadoras y las condiciones competitivas (Thompson & Strickland, 2004).

2.5.3 ANÁLISIS INTERNO

El análisis de la situación de la compañía prepara el terreno para equiparar la estrategia tanto a las circunstancias de su mercado externo como a sus recursos internos y a sus capacidades competitivas, para este análisis se utilizan técnicas analíticas como: El análisis FODA y la cadena de valor (Thompson & Strickland, 2004).

2.5.3.1 Análisis FODA

La metodología del análisis FODA es una parte del sistema de planeamiento estratégico, y parte del denominado “análisis de temas estratégicos”. Los aspectos externos o del ambiente se agrupan bajo los conceptos “oportunidades” y “amenazas”. Los aspectos internos o de la empresa se agrupan bajo los conceptos “fortalezas” y “debilidades”. El análisis que se realiza de ellos se refiere a la relación entre el estado actual de la variable en análisis y el estado futuro necesario para el sostenimiento de la competitividad en general, ya que los aspectos internos analizados, son los que a criterio del management determinan la competitividad (Lazzari & Maesschalck, 2006).

Las formas metodológicas del análisis FODA varían. Una alternativa simple es un listado de las fortalezas y debilidades de la empresa, y el correspondiente listado de oportunidades y amenazas del ambiente (Power, 1986). Otra forma metodológica consiste en una matriz de recomendaciones que cruzan las fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas (Ansoff & Mc Donnell, 1990).

Es así que empresas como Texas Instruments dedicada a la fabricación de semiconductores, utilizó un departamento legal excelente (fortaleza) para recaudar casi setecientos millones de dólares en daños y regalías de nueve empresas coreanas y japonesas que transgredieron las patentes de chips de memoria semiconductores (amenaza); es así como se realiza el análisis correspondiente que surge de aplicar recomendaciones (David, 2003).

Una última forma metodológica consiste en tablas de evaluación con escalas ordinales, en las que se clasifican los estados actuales y futuros (...) para cada variable, siempre analizadas en términos competitivos, es decir, en relación a los competidores significativos de la empresa que realiza el análisis (Hax & Majluf, 1996).

El objetivo, en todas las formas metodológicas del análisis FODA, es realizar un análisis comparativo en términos competitivos y un diagnóstico de la situación competitiva actual con el fin de determinar los objetivos para mejorar la competitividad (Lazzari & Maesschalck, 2006).

2.5.3.2 Cadena de valor

El principal instrumento del análisis del costo estratégico es la “cadena de valor”. La cadena de valor de una compañía identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes, así como las actividades de apoyo relacionadas (...) también muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que desempeña internamente e incluye un margen de utilidad debido a que el margen de ganancia bruta sobre el costo del desempeño de las actividades generadoras

de valor de la empresa por lo común forman parte del precio que pagan los compradores (Thompson & Strickland, 2004).

Según Porter (2006), la empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto y puede representarla por medio de la cadena de valor. Hansen y Mowen (2007), definen a la cadena de valor como el conjunto de actividades creadoras de valor desde las materias primas básicas hasta la eliminación del producto terminado por los consumidores finales.

Porter definió dos categorías diferentes de actividades. En primer lugar, las actividades primarias las cuales contribuyen a la creación física del producto o servicio, su venta y transferencia a los compradores y sus servicios. En segundo lugar, las actividades de apoyo que añaden valor por sí solos o añaden valor a través de importantes relaciones, tanto con actividades primarias como con otras de apoyo (Martínez & Milla, 2007).

- Actividades primarias

Como lo define Porter (2002), hay cinco categorías genéricas de las actividades primarias necesarias para competir en un sector industrial. Cada una puede dividirse en subactividades bien definidas que dependen de la industria y de la estrategia de la corporación:

- 1) Logística de entrada: Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto.
- 2) Operaciones: Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en producto final.
- 3) Logística de salida: Actividades por las cuales, se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes.
- 4) Mercadotecnia y ventas: Actividades mediante la cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello.

5) Servicio: Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del pedido.

- Actividades de apoyo

Estas actividades se dividen en cuatro categorías, al igual que las actividades primarias cada categoría se subdivide en diversas actividades propias de una industria en particular. Las categorías según Porter (2002)son:

- 1) Adquisiciones: Comprende los insumos que se emplearan en la cadena de valor, los suministros, los equipos y los edificios.
- 2) Desarrollo tecnológico: Toda actividad relacionada con los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos, software, los sistemas de telecomunicaciones, las nuevas capacidades de bases de datos y el desarrollo de sistemas de apoyo computarizado.
- 3) Administración de recursos humanos: Esta función está constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de toda tipo de personal, desarrollo de capacidades y competencias centrales basadas en los conocimientos.
- 4) Infraestructura organizacional: En esta categoría están las actividades, los costos y los activos asociados con: La seguridad, los sistemas de información administrativa, el establecimiento de alianzas estratégicas y de colaboración con socios estratégicos.

Lo que constituye una actividad primaria o apoyo varía de acuerdo con la naturaleza específica del giro comercial de una empresa. La administración de cadena de abastecimiento es una actividad crucial para Dell, Nissan y Amazon, las ventas y el marketing son actividades predominantes en Procter & Gamble y Sony, la logística de reparto es básica en Domino's Pizza. Cada empresa debe reconocer la actividad que crea su competitividad (Thompson & Strickland, 2004).

2.6 LA VENTAJA COMPETITIVA

Explicar por qué unas empresas tienen éxito y otras fracasan, por qué unas empresas obtienen sostenidamente rendimientos superiores a las demás, encontrar los factores que dan lugar a ventajas competitivas sostenibles y a su correspondiente materialización en resultados superiores ha sido, es y será uno de los grandes temas en el ámbito de la dirección estratégica. Las aportaciones que se han ido sucediendo para explicar este fenómeno han sido muy diversas, desde aquellas que ponen el acento en factores externos tales como la estructura del sector y las fuerzas que la determinan (el paradigma estructura-conducta-resultados de la economía industrial) hasta las que ponen el énfasis en la posesión de ciertos recursos específicos y en la generación de capacidades distintivas (el paradigma de los recursos y las capacidades) (Vargas, 2006).

Según Porter (2002), la ventaja competitiva es el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos (...) la ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes. Puede traducirse en precios más bajos que los de los competidores por beneficios equivalentes o por ofrecer beneficios especiales que compensan con creces un precio más elevado. Existen sobre todo dos tipos de ventajas competitivas: “ventaja en costos y la diferenciación”.

2.6.1 LA VENTAJA EN COSTOS

Según Porter (2002), una compañía tendrá este tipo de ventaja si el costo acumulado de realizar todas las actividades de valor es menor que el de sus competidores. La utilidad estratégica de la ventaja depende de su sostenibilidad, y la hará si a ella le resulta difícil, reproducirla o imitarla. La posición relativa en costos depende de: La composición de su cadena de valor frente a los rivales y la posición relativa frente a los factores de cada actividad.

2.6.1.1 La cadena de valor y el análisis de costos

La cadena de valor ofrece la herramienta básica para analizar los costos. Se comienza explicando cómo definirla con ese fin y cómo asociar los costos y los activos a las actividades relacionadas con el valor. Se procede luego a describir la manera de analizar el comportamiento de los costos, valiéndose para ello de los factores de costos (economías de escalas, aprendizaje, patrón de utilización de capacidades, nexos, interrelaciones, integración, oportunidad, ubicación y factores institucionales). Una empresa puede conseguir una ventaja en costos de dos maneras: Controlando los factores de costos o reconfigurando la cadena de valor (Porter, 2002).

La empresa Gallo del mercado vitivinícola con su ventaja sustentable en costos, se funda ante todo en la escala y la tecnología patentada (dos factores muy sustentables). Esta empresa ha obtenido constantemente una ventaja del 15% o más sobre sus rivales más importantes. Su fuerza hizo que Coca-Cola abandonara la industria vinícola porque mermaba su rentabilidad (Thompson & Strickland, 2004).

2.6.2 LA VENTAJA COMPETITIVA DE DIFERENCIACIÓN

La diferenciación consiste en crear un producto o servicio que sea percibido por el cliente como único o exclusivo, con un valor superior al de otras opciones en el mercado. La ventaja de diferenciación puede lograrse de diferentes maneras (por desarrollo de producto, por servicios complementarios, por imagen de marca, por canales de distribución, por fuerza de venta, por promoción o publicidad, por servicios postventa, por la profundidad de las relaciones con el cliente). La diferenciación requiere niveles de inversión, remuneración laboral y costos de operación relativamente elevados. Pero, es bueno tener presente que diferenciación no significa ignorar costos, de hecho las condiciones económicas prevalecientes hacen que cada vez más las personas deseen precios bajos (Mejia, 2011).

2.6.2.1 La diferenciación y la cadena de valor

Para Porter (2002), la diferenciación no puede entenderse viendo la organización en un conjunto, sino que proviene de las actividades concretas que realiza y de la manera en que afecta al comprador. Por ejemplo, Heineken presta gran atención a la calidad y a la pureza de los ingredientes de su cerveza (...). Otro ejemplo, el sistema logístico de salida puede determinar la rapidez y la uniformidad de las entregas, tal es el caso de Federal Express que estableció un sistema integrado en su centro de Memphis que ofrece un nivel de confiabilidad de las entregas nunca antes visto desde su entrada en la industria de paquetes pequeños.

2.7 EL BUEN BALANCE CONDUCE A LA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

Mientras la efectividad operacional consiste en lograr la excelencia de las actividades individuales, la estrategia consiste en balancear e integrar idóneamente sus esfuerzos con la experiencia y la situación de la compañía. La eficiencia del manejo del tiempo de los aviones en plataforma por parte de Southwest es notable y esencial para lograr su posicionamiento por debajo del costo de los demás. Pero ¿cómo lo logra? Parte es porque su personal de abordaje y de tierra mantiene una buena comunicación y capacidad de adaptación. Pero la mayor parte de la respuesta radica en cómo Southwest ejecuta otras actividades: Su manejo para economizar la comida a bordo, las sillas numeradas y no ofrecer facilidades para el transbordo de equipajes con otras aerolíneas en el aeropuerto (...) Además, selecciona rutas y aeropuertos menos congestionados para su Boeing 737. ¿Cuál es la clave de su competitividad? ¿Cuáles son sus factores claves para el éxito? La respuesta es que manejan un sistema integrado de actividades y no una colección de ellas.

El éxito radica en que todas las actividades engranan y se refuerzan unas con otras para crear, constantemente, un mayor valor económico real. Es así como la integración estratégica genera ventaja competitiva sostenible a largo plazo (Porter, 2011).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo explica el método utilizado para llegar a los resultados deseados con base en los objetivos propuestos del tema de investigación.

3.1 ENFOQUES Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El enfoque utilizado en esta investigación es de tipo mixto ya que se hizo una integración sistemática de los métodos cuantitativo (que tan bien está funcionando la estrategia de la compañía proveniente del estudio de su desempeño estratégico y financiero reciente) y cualitativo (su integridad, coherencia interna, razón de ser y adecuación a las circunstancias) en un solo estudio con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno bajo análisis.

Se realizó un estudio descriptivo ya que se pretendía medir de manera independiente las variables: Estrategia de negocios y ventaja competitiva.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se utilizó un diseño no experimental, ya que se tenía como objetivo estudiar las variables de investigación en el contexto natural para su análisis posterior. Tuvo un alcance transeccional ya que la recolección de datos se llevó a cabo en un solo momento en un tiempo único, su propósito fue describir variables y analizar su incidencia en un momento dado.

El estudio documental incluyó una serie de entrevistas con los cargos críticos del Grupo Gutiérrez Logistics, en especial el gerente de la unidad de negocios de Gutiérrez Courier & Cargo, junto a su personal de administración y ventas, para así poder recopilar toda la información necesaria, realizar un análisis interno y externo de la compañía. El estudio de campo tuvo como objetivo conocer cuál es la estrategia de negocios de Gutiérrez Courier & Cargo, conocer a detalle cuál es su situación actual, para poder determinar su ventaja competitiva en el mercado.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población estuvo conformada por el personal laborando en el año 2013 en el Grupo Gutiérrez Logistics región Tegucigalpa, sumando un total de 110 miembros. Se utilizó el muestreo no probabilístico porque no todos los elementos de la población tienen la posibilidad de ser escogidos. El método es el muestreo por conveniencia ya que la representatividad de la población fue determinada por los investigadores, escogiendo aquellos individuos más convenientes para participar en el proceso. El criterio de selección fue que los individuos ocuparan puestos que inciden en la formulación de la estrategia o que son actores importantes para el análisis de las variables de estudio, dichos sujetos de información fueron once en total, los cuales se detallan en la tabla número 5.

Tabla 5. Sujetos de información

No.	Cargo	Cantidad	Unidad de negocio
1	Presidente Ejecutivo	1	Grupo Gutiérrez Logistics
2	Gerente Administrativo	1	Grupo Gutiérrez Logistics
3	Gerente General	1	Gutiérrez Courier & Cargo
4	Gerente General	1	Hondumares
5	Gerente General	1	Agencia Naviera Guticia
6	Gerente General	1	Gbox USA
7	Gerente General	1	Gbox Mall
8	Gerente de Recursos Humanos	1	Grupo Gutiérrez Logistics
9	Telemarketing	1	Gutiérrez Courier & Cargo
10	Vendedores	2	Gutiérrez Courier & Cargo

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la realización de este estudio se tomó como fuente primaria la información proporcionada por el personal que conforma la población, mediante la realización de entrevistas, encuestas y talleres. Como fuente secundaria se tomó la información de bases de datos de la empresa, informes de la empresa, revistas, artículos en línea, libros, publicaciones e internet.

3.5 TRABAJO DE CAMPO, FUENTES DE INFORMACIÓN E INSTRUMENTOS APLICADOS.

A.) Primera Etapa: Primer acercamiento.

En esta etapa lo que se pretendía era tener un panorama del Grupo Gutiérrez Logistics y conocer a fondo generalidades del grupo como ser: Historia de la empresa, misión, visión, valores, estructura de la empresa, funcionamiento y descripción del recurso humano; por lo que se procedió a realizar una entrevista a la Gerente Administrativa y una entrevista al Presidente Ejecutivo del Grupo.

B.) Segunda Etapa: Selección de la unidad de negocios a investigar.

En esta etapa lo que se pretendía era escoger de todo el Grupo Gutiérrez Logistics, una unidad de negocios que a criterio de los directivos fuese considerada de interés a investigar; para esto se realizó una entrevista a la Gerente Administrativa del Grupo.

C.) Tercera Etapa: Recolección de información.

En esta etapa lo que se pretendía era recolectar datos de la empresa seleccionada como ser: Clientes, proveedores, competencia, objetivos y metas y los resultados de rentabilidad de los últimos dos años.

D.) Cuarta Etapa: Revisión estratégica.

Esta etapa consistió en realizar una revisión de la estrategia siguiendo el siguiente método:

d.1) Revisión de la misión y visión: Se analizaron mediante una hoja de análisis para profundizar la razón de ser de la empresa y conocer sus aspiraciones a futuro.

d.2) Análisis del macroambiente: Se analizó el entorno utilizando la herramienta del análisis PEST, para conocer el entorno en el que se desenvuelve la empresa.

La información recopilada por medio de esta herramienta se obtuvo mediante dos fases; la primera fase consistió en recopilación y análisis de fuentes secundarias y la segunda fase consistió en recolección de información de fuentes primarias por medio de un taller realizado con: la Gerente Administrativa, Gerente de Gutiérrez Courier & Cargo, Gerente de Guticia, Gerente de Hondumares, Gerente de Gbox Mall, Gerente de Gbox USA y Gerente de Recursos Humanos.

d.3) Análisis del Microambiente: Se analizó el ambiente industrial por medio del análisis de las cinco fuerzas competitivas, para conocer las condiciones del entorno industrial de la compañía. Para ello se hizo una investigación de fuentes secundarias sobre datos de la industria, complementado por medio de un taller realizado con: La Gerente Administrativa, Gerente de Gutiérrez Courier & Cargo, Gerente de Guticia, Gerente de Hondumares, Gerente de Gbox Mall, Gerente de Gbox USA y Gerente de Recursos Humanos.

d.4) Análisis de los grupos de interés: Se llenó una plantilla para conocer las expectativas de cada uno de los actores que conforman los grupos de interés y así poder obtener una visión más clara de los objetivos que se buscan como empresa. Las preguntas fueron dirigidas al Presidente Ejecutivo del Grupo Gutiérrez Logistics y Gerente General de Gutiérrez Courier & Cargo.

d.5) Formulación de los factores claves del éxito: Se realizó una investigación de fuentes secundarias sobre datos de la industria y complementado con una entrevista semiestructurada al Gerente General de Gutiérrez Courier & Cargo y al Gerente Administrativo del Grupo Gutiérrez Logistics, evaluando los factores prioritarios para obtener el éxito competitivo.

d.6) Análisis interno de la empresa: Se analizó el ambiente interno de la empresa mediante el uso del análisis FODA. La información recopilada por medio de esta herramienta se obtuvo mediante dos fases: la primera fase consistió en recopilación y análisis de fuentes secundarias y la segunda fase consistió en recolección de información de fuente primaria por medio de un taller realizado con:

La Gerente Administrativa del Grupo Gutiérrez Logistics, Gerente General, personal administrativo y de ventas de Gutiérrez Courier & Cargo.

d.7) Creación de la cadena de valor: Se analizaron las actividades primarias y de apoyo mediante una serie de entrevistas semiestructuradas realizadas a la Gerente Administrativa del Grupo Gutiérrez Logistics, Gerente General, personal administrativo y de ventas de Gutiérrez Courier & Cargo, para determinar de qué manera las actividades de la organización apuntalan su ventaja competitiva.

E.) Quinta Etapa: Análisis de datos recopilados.

En esta etapa se analizaron los datos de mayor relevancia y en algunas herramientas se utilizaron matrices que permitieron una mejor comprensión de los resultados.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Tabla 6. Técnicas e instrumentos de medición, variable estrategia de negocios

Variable	Método de medición/ técnica	Instrumento	Sujeto de estudio
Estrategia de Negocios	Análisis externo de la empresa:		
	Análisis PEST	Taller	Gerentes del Grupo Gutiérrez Logistics.
	Análisis de las cinco fuerzas competitivas.	Taller	Gerentes del Grupo Gutiérrez Logistics.
	Análisis interno de la empresa:		
	Análisis de misión y visión.	Hoja de análisis Entrevista	Presidente Ejecutivo
	Análisis grupo de interés	Plantilla	Presidente Ejecutivo. Gerente Gutiérrez Courier & Cargo.
	Factores claves del éxito de la industria.	Entrevista	Gerente Administrativa del Grupo. Gerente Gutiérrez Courier & Cargo.
	Análisis FODA	Taller	Gerente Administrativa del Grupo. Gerente Gerente General, personal de ventas y administrativo de Gutiérrez Courier & Cargo.

Tabla 7. Técnicas e instrumentos de medición, variable ventaja competitiva

Variable	Método de medición/ técnica	Instrumento	Sujeto de estudio
Ventaja competitiva	Cadena de valor	Entrevistas	Gerente Administrativa del Grupo Gerente General ,personal de ventas y administrativo de Gutiérrez Courier & Cargo

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS ACTUAL DE GUTIÉRREZ COURIER & CARGO

Una vez ya aplicadas las herramientas a las fuentes primarias y analizadas las fuentes secundarias, se realizó la revisión estratégica de la empresa por medio de un análisis de los datos encontrados siguiendo el esquema que se muestra en la figura 2:

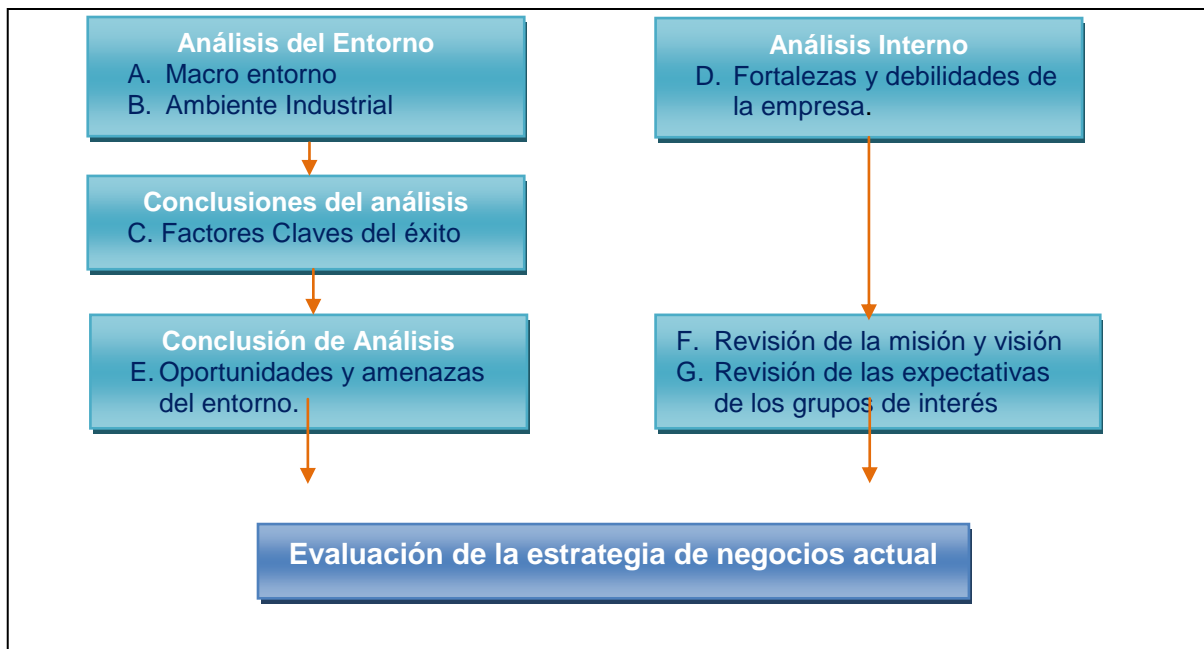


Figura 2. Esquema para el análisis de datos encontrados, estrategia de negocios.

- Análisis del macroentorno (A): El resumen de los datos encontrados se encuentran en: Análisis PEST.
- Ambiente industrial (B): Los datos encontrados se presentan en: Análisis de las cinco fuerzas competitivas de la industria.
- Factores claves del Éxito (C): Como producto del análisis del entorno y análisis interno estos datos se encuentran en: Análisis del éxito competitivo.

- Análisis de fortalezas, debilidades y oportunidades, amenazas (D y E): Los datos analizados se encuentran en: Análisis FODA y matriz FODA.
- Revisión de la misión y visión (F): Los resultados del análisis de la misión y visión actual formulada por la empresa se encuentran en: Análisis de los componentes de la declaración de la misión y visión.
- Revisión de las expectativas de los grupos de interés (G): Los resultados se muestran en: Análisis de los grupos de interés.
- Evaluación de la estrategia de negocios actual: Como resultado de todos los demás resultados ya detallados se declara la estrategia de negocios actual de la empresa presentados en: La evaluación de la estrategia actual.

4.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Entendiendo como macroambiente todos aquellos agentes, elementos o fuerzas externas que de una forma u otra sobrepasan el entorno micro del negocio, pero que sin embargo pueden, con mayor o menor intensidad, influir de forma positiva o negativa en el funcionamiento del negocio, en este caso Gutiérrez Courier & Cargo.

Teniendo en cuenta lo anterior, los principales factores que se analizan son los siguientes:

- Los factores políticos/legales
- Los factores económicos
- Los factores sociales
- Los factores tecnológicos

El resumen de los datos encontrados se muestra en la figura 3, indicando cuales son los aspectos vistos como amenazas del entorno señalados con un signo negativo y que aspectos son vistos como oportunidades del entorno marcados con un signo positivo; posteriormente se detallan cada uno de los enunciados del análisis PEST.



Figura 3. Análisis PEST

Cada uno de estos enunciados se detalla a continuación:

A.) Factores políticos/legales

a.1) Leyes nacionales y regulaciones:

En el sector de la logística las regulaciones están conformadas por leyes nacionales, regulaciones de impuestos según las leyes tributarias tales como

impuestos sobre ventas, rentas, activo neto, ganancias de capital, impuestos de aduanas de importación y las retenciones de ley.

Cuando una carga se mueve desde y hacia otros países están presentes las regulaciones que colocan los gobiernos, como es el caso de las regulaciones federales de Estados Unidos tales como FCPA (políticas anticorrupción gobierno Estados Unidos), FCC (regulaciones en electrónicos) y FDA (regulaciones en medicamentos) y regulaciones de filtro sanitario.

La amenaza que ve el sector son las variaciones constantes de las leyes nacionales en materia tributaria, la dificultad está en los “criterios” de aplicación de las leyes, ya que con el fin de lograr mayor recolección de impuestos las instituciones reguladoras adicionan impuestos que no estaban estipulados, se usan leyes en desuso, se cambian repentinamente leyes tributarias aduaneras y con los cambios de delegados aduaneros o cambios de gobierno estas variaciones son más constantes estremeciendo los costos del sector.

El sector se ve obligado a estar pendiente de las disposiciones de la Comisión Nacional Arancelaria que es el órgano auxiliar de asesoría del Poder Ejecutivo encargado de la aplicación del Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano. Según Diario La Prensa (2012), en el último trimestre del año 2012 los empresarios a través del COHEP (Consejo Hondureño de la Empresa Privada) realizan llamados para detener los constantes cambios en las leyes tributarias.

El cambio de reglas en la política fiscal hondureña genera incertidumbre entre los empresarios locales e inversionistas internacionales y a pesar de las solicitudes que se realizan por mantener regularidad, las autoridades muestran descuido en la seguridad jurídica del país. Las empresas del sector están a expensas de reformas sobre la base gravable de porcentajes aplicados a los impuestos creando inestabilidad.

a.2) Comercio internacional:

En material de comercio internacional las oportunidades están más latentes para Honduras que en otros años. Los productos hondureños tienen acceso a nuevos mercados, lo que deja al país una buena captación de recursos y crea oportunidades de desarrollo e inversión.

Actualmente Honduras tiene tratados comerciales con Estados Unidos, México, Colombia, Chile, República Dominicana, China Taiwán y recientemente el firmado con la Unión Europea (UE) en junio 2012. Desde la década de los noventas, Honduras comenzó su ruta en la búsqueda de tener acceso a nuevos mercados, la mayor relación que ha existido ha sido entre la Unión Centroamérica y Estados Unidos con el TLC entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana RD-CAFTA el cual inició a principios del año 2003. Honduras se ha convertido en el tercer socio comercial por parte de Centroamérica para Estados Unidos, a través del RD-CAFTA abriendo una ventana de exportación e importación de mercancías generales que ya ha sido aprovechado actualmente por la industria de servicios logísticos en el país (Diario La Tribuna, 2012).

Los nuevos mercados a nivel mundial están en Asia, el país más fuerte en la economía de este continente es China, que se ha convertido en una importante opción comercial para los países del mundo ya que en los últimos años el poder adquisitivo de sus habitantes ha crecido considerablemente, lo que lo convierte en un atractivo mercado. Honduras tiene varias opciones para comercializar con este país; una de ellas es hacerlo por la vía directa o aprovechar las excelentes relaciones que China mantiene y ha tenido históricamente con Taiwán, mediante el acuerdo económico vigente entre ambas naciones. Otra vía es la utilización del acuerdo económico con Hong Kong, considerando que este país posee una de las economías más abiertas del mundo, ningún país tiene limitaciones para hacer comercio exterior con él (Diario La Tribuna, 2012).

Actualmente Honduras camina en la ruta de buscar nuevos acuerdos comerciales con otros países que le abrirían nuevas oportunidades, para el caso, se negocia

en Suiza, Islandia, Liechtenstein y Noruega, todos en Europa, así como con Canadá. De igual forma se pretende llegar a un acuerdo de ese tipo con las Comunidades del Caribe (Caricom).

Todas estas oportunidades de comercio internacional llevan consigo una posibilidad de crecimiento al sector de servicios logísticos tanto marítimo, aéreo como terrestre.

B.) Factores Económicos:

b.1) Comportamiento de las exportaciones e importaciones:

- Exportaciones: Según la Secretaría de Relaciones Exteriores en su boletín Honduras is Open for Business al cierre del año 2012 las exportaciones de bienes crecieron en 19.0% (US\$917.3 millones) con relación a las reportadas en 2009, situándose éstas en US\$5,741.9 millones (37.3% del PIB). Del total de las exportaciones de bienes, 51.9% corresponde a bienes de transformación, 46.4% a mercancías generales y el restante 1.7% a otros bienes.

- Importaciones: Según la Secretaría de Relaciones Exteriores en su boletín Honduras is open for business, el mejor desempeño de la economía nacional, así como el mayor flujo de remesas familiares, han incidido en la reactivación de la demanda de productos externos, por lo que las importaciones de bienes aumentaron 17.1% en 2010, contrastando con la caída de 30.2% registrada en 2009. Las compras al exterior de mercancías generales se situaron en US\$6,659.2 millones (77.9% del total), mientras que las compras de bienes e insumos para transformación (maquila) se ubicaron en US\$1,889.8 millones (22.1% del total) (Secretaría de Relaciones Exteriores de Honduras, 2011).

Los datos enunciados anteriormente se relacionan con las estadísticas proporcionadas por la Empresa Nacional Portuaria en su boletín de exportaciones 2008, a través de Puerto Cortés se manejaron 273,961 toneladas métricas (2007) vrs 253,521 toneladas métricas (2006) de carga de importación y 553,139 toneladas métricas (2007) vrs 507,946 toneladas métricas (2006) de carga de

exportación, lo que refleja una tendencia creciente en los movimientos generales de contenedores (FIDE, 2008).

Todos los datos mencionados anteriormente reflejan oportunidades para la industria de servicios logísticos ya que año con año las importaciones crecen significativamente permitiendo que la demanda de clientes aumente y genere mayores utilidades en el sector.

b.2) Infraestructura:

Las condiciones de infraestructura que ofrece el país y que favorece a la industria de servicios logísticos son:

b.2.1) Servicios Marítimos:

- Honduras compite internacionalmente con su infraestructura portuaria, ya que cuenta con tres puertos marítimos en el Caribe y uno en el Pacífico.
- Puerto Cortés ha sido también certificado como megapuerto, en América Latina sólo Brasil y Argentina cuentan con esta certificación. Este puerto es el más grande y más eficiente de América Central, provee servicio las veinticuatro horas, sin tiempo de espera y posee modernas instalaciones.
- Puerto Cortés, Puerto de La Ceiba, Puerto Castilla y Puerto San Lorenzo están certificados de conformidad con las normas de la Organización Marítima Internacional (OMI). La Guardia Costera estadounidense considera al país como un modelo a seguir en Seguridad Portuaria y bajo la ICS (Iniciativa del Contenedor Seguro). Se cuenta con una oficina de aduanas y guardia fronteriza de los EEUU.
- Servicio de contenedores: Diez veces por semana a Miami, cuatro veces por semana a Nueva Orleans, cuatro veces por semana a Nueva York vía Miami, dos veces por semana a Europa.
- El Foro Económico Mundial ha reconocido en su informe anual los avances en la infraestructura portuaria de Honduras. De acuerdo al índice de competitividad global 2010-2011, en lo que se refiere a calidad de la infraestructura portuaria,

Honduras obtuvo el ranking treinta y dos de ciento treinta y nueve, lo que representa una ventaja competitiva notable en materia portuaria.

b.2.2) Servicios aéreos:

- Honduras cuenta con cuatro aeropuertos internacionales.
- Honduras cuenta con cinco aerolíneas de carga.

b.2.3) Servicios terrestres:

- Honduras cuenta con un corredor vial interoceánico que permite comunicación entre los dos océanos (Atlántico y Pacífico) por una estructura de carreteras de calidad (FIDE, 2012).

Todas estas condiciones mencionadas anteriormente, aportan a la industria ambientes favorables para su desempeño, crecimiento y competitividad global.

b.3) Alza de combustibles y energía eléctrica:

Durante los últimos años el combustible en Honduras ha reportado incrementos. De acuerdo con el análisis de la Secretaría de Integración Económica Centroamericana, Honduras registró el tercer lugar de la región en cuanto a variación de precios de los combustibles en los primeros meses de 2012. Según las cifras que publica el organismo de integración, en los primeros dos meses del año, el precio de los combustibles aumentó en promedio 4.74% en el caso de los cuatro combustibles principales (superior, regular, diésel y queroseno).

Estos factores traen una repercusión grande, debido a que el aumento en el petróleo ocasiona que el precio del bunker sea alto, aumentando el precio de la energía por concepto de ajuste por combustible; lo que genera que las empresas del sector logístico que ofrecen servicios de transporte, se vean afectadas y por ende repercute en el aumento de sus costos de operación, obligados a recurrir al aumento de los precios de los servicios ofrecidos (Yanes, 2012).

b.4) Bajo poder adquisitivo, pobreza y desempleo:

Según el último informe Nacional de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Honduras se coloca en el tercer lugar (de países en el continente) con el mayor margen de inequidad económica y social, solo por debajo de Haití y Colombia. Honduras es un país bastante desigual, el 10% más pobre de la población recibe sólo el 0,6% del ingreso nacional, mientras que los ricos acaparan el 43,4% del mismo. Para la CEPAL, Honduras tiene los niveles más altos de pobreza de América Central (BCIE, 2010).

Hasta junio de 2012, la población total en Honduras era de 8, 385,072 personas; de las cuales según el Instituto Nacional de Estadística (INE) en Honduras 1, 854,033 personas se encuentran con problemas de empleo, de estos el 7.8% son desempleados (INE, 2012).

Bajo estos indicadores la industria se ve afectada en su crecimiento, porqué su entorno conduce a un estancamiento económico.

b.5) Paridad cambiara variante:

Según el Banco Central de Honduras, en el tipo de cambio ha existido un ajuste gradual al cierre del 2012, la depreciación fue del 4.8%. De acuerdo al reporte del Fondo Monetario Internacional (FMI) en Noviembre del año 2012 se sostiene que la depreciación podría ser más acelerada en 2013 (BCH, 2012).

Con estos cambios el país espera mayor competitividad en materia de exportaciones, pero para la industria de servicios logísticos en materia de importaciones no le es favorable.

b.6) Incremento de remesas:

Según el Banco Central (BCH) a Diciembre del 2012 Honduras se ubicó como el tercer país receptor de remesas en Centroamérica y reflejó un saldo de US\$2,960.2 millones, superior en 3.4% al observado en 2011; siendo los mayores remitentes los emigrantes hondureños empleados en los Estados Unidos

(SEPLAN, 2012). Según datos del INE las remesas constituyen la tercera fuente de ingreso de los hogares y se concentran en los quintiles dos y tres de la clasificación según nivel de ingreso (INE, 2012).

El incremento de las remesas favorece al sector, porque al mejorar el poder adquisitivo de las personas aumenta el consumo de la población y por ende la demanda de clientes; por otro lado como país las Reservas Internacionales Netas (RIN) permiten poder realizar importaciones lo que contribuye a que se mantenga o aumente el nivel de operaciones de la industria.

b.7) Crisis económica internacional:

La crisis iniciada en 2008 ha sido señalada por muchos especialistas internacionales como la “crisis de los países desarrollados”, ya que sus consecuencias se observan fundamentalmente en los países más ricos del mundo. Y esta tiene repercusiones en América Latina y Honduras.

La crisis financiera que afecta principalmente a Estados Unidos y Europa podría prolongarse al menos hasta el 2022, y sus efectos en Centroamérica disminuirán sus posibilidades de desarrollo en el siglo veintiuno.

Los efectos que repercuten negativamente a Honduras en el ambiente macroeconómico son:

- Reducción de las exportaciones, las que a su vez generan disminución de empleos.
- El otro efecto es el relacionado con las importaciones, lo cual tiene su punto más significativo en la recaudación fiscal, porque entre el 45 y el 60% de los ingresos de los estados proviene de las importaciones, tanto por los impuestos al valor agregado y al consumo, como por los derechos arancelarios.
- La disminución de las remesas familiares enviadas por los inmigrantes radicados en EE.UU. Del total de remesas que recibe el país, los mayores remitentes son los emigrantes hondureños empleados en las ramas de servicios y construcción

en los EEUU, con un 51% y 14% del total, respectivamente; ambos sectores se han visto afectados por desempleo en dicho país (Menkos, 2012).

Si bien las exportaciones, importaciones y remesas han tenido una tendencia creciente en los últimos años para Honduras como se mostró en los apartadores anteriores, esta tendencia podría verse afectada por variables macroeconómicas internacionales negativas. Las empresas de servicios logísticos están fuertemente ligadas a los comportamientos de las economías mundiales ya que determinan el volumen de envíos tanto de carga, paquetería y mercado doméstico; con las recesiones económicas internacionales las empresas del sector podrían bajar su volumen de demanda y por tanto su crecimiento local y mundial.

C.) Factores Socioculturales:

c.1) Migración:

Según la Secretaría de Relaciones Exteriores, cada año, unos ochenta mil hondureños dejan el país en busca de mejores oportunidades, cerca del 90% prefiere Estados Unidos como punto de destino y el resto países como Canadá, México y Belice. Un poco más de un millón de hondureños residen legal o ilegalmente en Estados Unidos y envían más de 2.500 millones de dólares anuales en remesas familiares (Secretaría de Relaciones Exteriores de Honduras, 2011).

Esta tendencia social ha incidido en que los hondureños habitando en el exterior se vean interesados en realizar envíos de paquete y carga a sus familiares en el país y viceversa, contribuyendo a un crecimiento del mercado doméstico en la industria.

c.2) Cultura submarino:

En las culturas latinas incluida la nacional se observan prácticas peculiares en ciertos individuos (clientes domésticos o comerciales) al momento de realizar envíos de paquetes o cargas. Tal es el caso que algunos destinatarios señalan en los documentos que acompañarán los paquetes, descripciones y detalles de los

objetos o mercancías muy diferentes a lo que realmente está dentro del paquete o cargamento, esto, con la intención de omitir información que les pueda ocasionar retenciones de envío o elevar los precios por no seguir las política de carga y de seguridad ya preestablecidas.

Este tipo de comportamientos sociales arraigados a las culturas de los pueblos perjudican a la industria, debido a que las empresas de servicios logísticos como agentes intermediarios se convierten en los representantes de dichos paquete o cargas y deben responder ante estas anomalías a las aduanas internacionales, estos actos pueden causar atrasos en las inspecciones tanto aéreas, marítimas o terrestres repercutiendo en la detención de los contenedores o paquetería provocando atrasos y elevando costos.

c.3) Cambios en los estilos de vida:

El comportamiento de los consumidores ha venido cambiando en las últimas décadas, las personas buscan más opciones en el mercado por lo que han optado por medios como el comercio electrónico para realizar compras en línea, buscando ahorros, acceso a promociones exclusivas, diversidad de productos, estar a la vanguardia tecnológica y mayor comodidad a la hora de comprar.

Estas nuevas tendencias hacen que la industria de servicios logísticos aumente el volumen de envíos, impulsado principalmente por tiendas en línea y vendedores por catálogo que envían grandes cantidades de paquetes a consumidores finales.

D.) Factores Tecnológicos:

d.1) Nuevas tecnológicas:

Antes la logística se dedicaba exclusivamente al manejo, almacenaje y transportación de bienes, ahora tiene un significado más amplio, hace énfasis en la coordinación y control de almacenamiento y el movimiento de partes y bienes terminados; incluye actividades como: Procesamiento de pedidos, operaciones de centro de distribución, control de inventario, compras, producción, servicio al cliente y ventas. Para hacer frente a estas nuevas exigencias la industria hace uso

de tecnologías de información y software especializado buscando generar eficiencia en los procesos, reemplazar el inventario físico, administración de inventarios justo a tiempo, generar valor agregado reduciendo costos.

Las tecnologías emergentes aplicables a la logística son:

- RFID (Identificación por radiofrecuencia): Es una tecnología que emplea un chip con memoria y comunicación inalámbrica, esta identificación tiene notables ventajas en campos como la logística, al lograr identificar cajas y pallets cuando estos son cargados a los camiones sin necesidad de abrir la mercancía. Gracias a este sistema se consigue una trazabilidad plena del producto conociendo dónde y en qué condiciones ha estado en cada momento, permitiendo además disponer de un control de inventario a tiempo real.
- Sistema de información geográfica: Otra nueva tecnología dentro del campo de las TIC's aplicada a la logística es la herramienta llamada SIG, un sistema de información geográfica. El empleo de esta tecnología tiene como fin la resolución de problemas complejos de planificación y gestión respecto a rutas de transporte. Los usuarios de esta tecnología obtienen consultas interactivas y análisis de información espacial para la realización y visualización de mapas o patrones operativos y funcionales acorde a cada actividad.
- Comercio internacional: Gracias a esta actividad, una empresa puede darse a conocer a nivel mundial y no cerrarse a un mercado local. En el campo logístico, son muchas las empresas dedicadas a la paquetería y distribución que proporcionan un valor añadido de trazabilidad de sus productos a los clientes mediante esta metodología.

Por otro lado, las empresas pueden beneficiarse de una mejora en su distribución y contacto a su vez con sus proveedores para evitar entregas fallidas de mercancía y reduciendo costes en el canal de distribución. Además se puede disminuir el tiempo que se tarda en realizar las transacciones comerciales, incrementando la eficiencia de las empresas.

- Almacenes automatizados: Actualmente la logística de almacenamiento ha experimentado el progreso de la automatización gracias principalmente al desarrollo de la tecnología emergente robótica. Muchos almacenes han optado por la automatización parcial o total de sus actividades, aspecto que les ha permitido sobredimensionar su almacén. Así que los robots permiten el acceso a mercancías situadas a alturas de incluso más de diez metros, impensables con el manejo por parte de un hombre. Esto se traduce en poder disponer de un almacén vertical donde se aproveche la altura de la instalación, reduciendo los costes de almacenamiento de manera notable (Escuela de Negocios CAI, 2011).

Todas estas tecnologías emergentes se convierten en una ventana de oportunidades para hacer más eficiente las operaciones de las empresas dedicadas a los servicios logísticos.

4.1.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INDUSTRIAL

Para comprender los factores que intervienen en el entorno industrial de la organización el análisis de las cinco fuerzas es muy útil, dicho modelo describe como las fuerzas de la industria influyen en la estrategia competitiva de una empresa para determinar su rentabilidad a largo plazo de un mercado. Las fuerzas analizadas son: Poder de negociación de los proveedores, rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos participantes, poder negociador de los compradores, presión de productos sustitutos.

Los datos se muestran en la figura 4 y luego se detallan cada uno de los enunciados en el análisis de las cinco fuerzas de competencia de la industria.

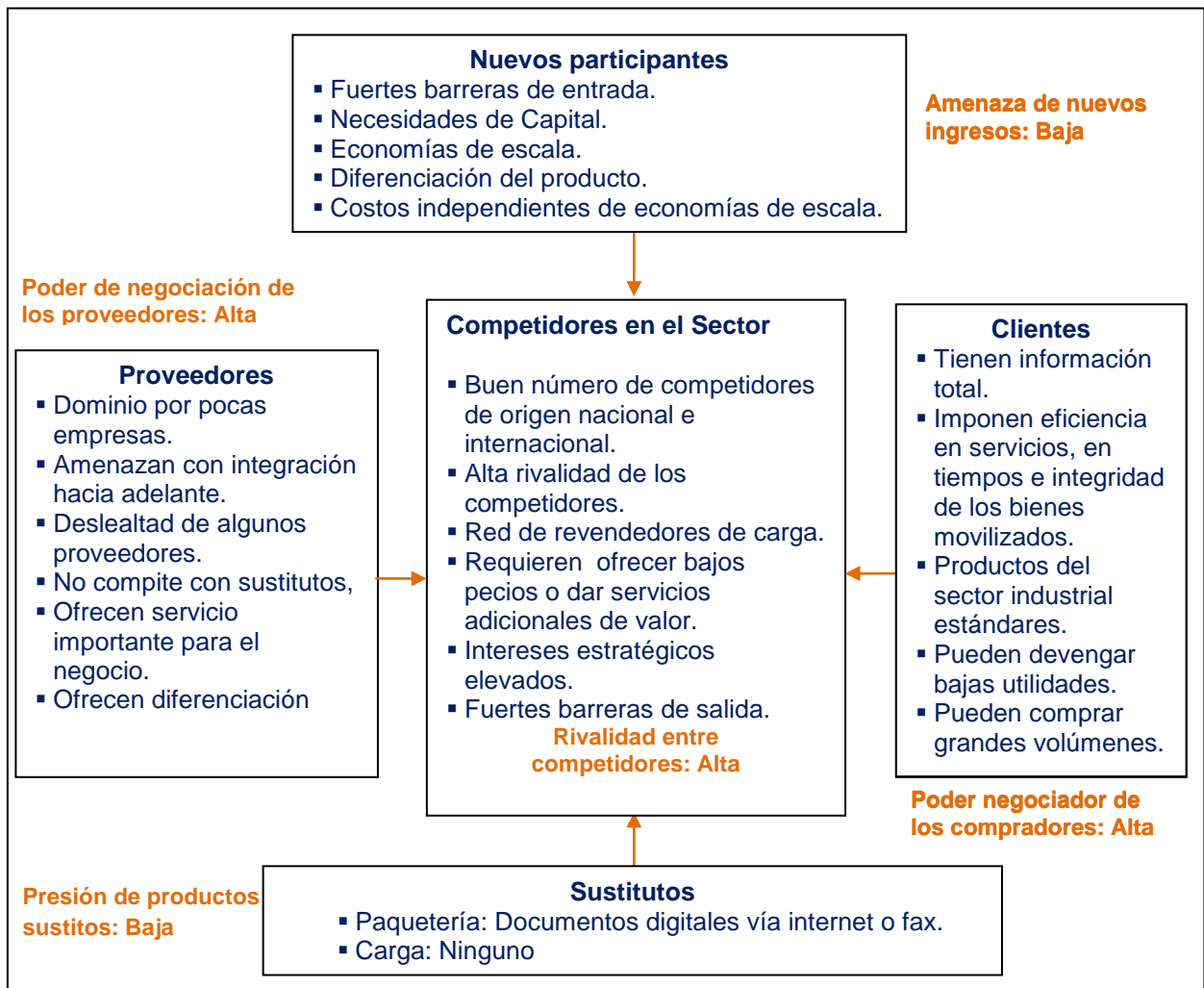


Figura 4. Fuerzas competitivas que mueven la industria de servicios logísticos

El detalle de la figura muestra un análisis de las cinco fuerzas de competencia en la industria de servicios logísticos, detallando cada enunciado a continuación:

A.) Poder de negociación de los proveedores:

a.1) Sector dominado por un número reducido de proveedores: En la industria, los proveedores son según el medio de transporte que se use para el envío. Los principales son marítimos y aéreos a nivel internacional.

Los proveedores de carga consolidada marítima se encargan del agrupamiento de mercancías pertenecientes a varios consignatarios, algunos atendiendo el comercio del hemisferio occidental y otros a nivel mundial, con sus flotas de

barcos y alto números de contenedores transportan las mercancías de los puertos de origen a los puertos de destino en los diferentes países, moviendo exportaciones e importaciones de los países. Los principales proveedores de carga consolidada marítima para Honduras son: Crowley, APL, Maersk, Chiquita Brands y SeaBoard Marine. Todas estas son transnacionales.

De igual manera están los proveedores que dan servicios de carga consolidada aérea que cuentan con flotas de aviones cargueros que mueven los bienes en redes mundiales. Para Honduras los principales proveedores son transnacionales, entre ellos: UPS, Arrow Air, y Amerijet.

Estas empresas son de alto dominio en el sector, puesto que son los cargueros de los cuales depende todo el sector; sin ellos los servicios que ofrecen las diferentes empresas se verían detenidos. Estos al manejar el volumen controlan los precios, colocan las políticas y dictan los parámetros en los que se deben mover las empresas con este modelo de negocio industrial.

a.2) Proveedores amenazan con integración hacia adelante: Tanto los proveedores marítimos como los aéreos, proporcionan un freno contra la habilidad del sector industrial para mejorar las condiciones con las cuales compra. Es así que los mismos proveedores en lugar de tener intermediarios quieren acaparar mercado directo, donde las empresas de la industria no pueden competir en precios, ya que los costos de un proveedor bajan sustancialmente por el hecho de manejar altos volúmenes de fletes; es decir grandes cargas consolidadas.

a.3) Deslealtad de algunos proveedores: Como seguimiento de lo anterior, existe también en el sector filtración de información. Los agentes de carga cuentan con mucha información en bases de datos sobre los clientes finales (movimientos, volúmenes de carga, comportamientos de compra, origen y destino de las mercancías, etc.), debido a su posición de intermediario deben dar mucha de esta información a los proveedores para mantener comunicación en cadena entre proveedores, intermediarios (agentes de carga) y clientes finales y así lograr manejar el servicio de logística de los fletes desde el destino de origen hasta el destino final.

Este hecho le permite a los proveedores contar con información valiosa de los clientes de sus propios clientes y en algunos casos la confidencialidad se ve sabotada cuando algunos proveedores cruzan la línea tratando de conseguir ventas directas mejorando precios con dichos clientes finales que fueron gestionados por labores de venta de los intermediarios; quedando así los agentes de carga en una posición débil por causa de la deslealtad de sus proveedores.

a.4) El grupo de proveedores no está obligado a competir con servicios sustitutos en el sector industrial: Los proveedores no tienen la presión de contar con empresas rivales que den un servicio sustituto, lo cual crea una ventaja de dominio.

a.5) Los proveedores ofrecen un servicio importante para el negocio del comprador: Las empresas del sector de servicio logístico realmente son intermediarios, es decir que están dentro de una cadena de dependencia, las empresas para poder ofrecer los servicios a sus clientes deben de hacer uso de estos proveedores, no existe una forma de prescindir de ellos.

a.6) Los proveedores ofrecen diferenciación: El grupo de proveedores ofrece servicios variados, pueden trasladar tanto mercaderías generales como mercaderías especiales que requieren refrigeración, la variedad de rutas también favorece, hay algunos concentrados en ciertos hemisferios y otros recorren otras latitudes.

Lo que favorece a las empresas del sector industrial respecto a esta fuerza competitiva es el hecho que hay empresas con experiencia en el sector y se convierten en clientes importantes que el grupo de proveedores debe atender y considerar.

B.) Rivalidad entre competidores:

Los competidores que conforman la industria son todos aquellos que ofrecen servicios de carga y logística tanto área, marítima y terrestre, algunos de los competidores son también proveedores y muchos de ellos son transnacionales, entre ellos:

DHL, UPS, FedEx, Aero casillas, Rápido Cargo, Sky Net, Envíos Express, Courier Copa, Serlixa, Imar, Coalsa, Dacotram, Figuero, Crowley, Dacotrans, Figueroa Logistics, Panalpina, Sary Express, Amad Logistics y Mailboxes.

Para operar en el país algunos de los competidores lo realizan con recursos propios, otras empresas multinacionales operan a través de representantes o terceros; en el sector también se dan muchas alianzas estratégicas de empresas internacionales otorgando licencias a empresas locales. La industria por la naturaleza de su cadena de servicio, también tiene como competidores a todas aquellas empresas que ofrecen servicios de intermediación aduanera; el número de agencias y agentes aduaneros en el país es alto, así que la oferta de los todos los servicios en el mercado no es limitada.

Los competidores más fuertes luchan por ofrecer soluciones de cadena de suministro integrada, que incluya servicios de transporte de carga, almacenaje, distribución, intermediación aduanera, trámites de documentos y sistemas de soporte para los clientes. Las empresas internacionales marcan la pauta y agregan una alta dosis de diversidad, es así como grandes empresas en logística como: FedEx, DHL y UPS manejan servicios de transporte, paquetería y carga a nivel mundial, al igual que servicios asociados con despachos de aduanas y seguros.

Existe rivalidad en los competidores, ya que todos los participantes desean poder tener mayor participación de los mercados locales e internacionales. En la industria se sufre de malas prácticas por parte de ciertos competidores que afectan la rentabilidad del sector; uno de esos problemas se observa en zonas geográficas claves tanto locales y extranjeras donde existe alto movimiento de

envíos de contenedores y operan muchas pequeñas empresas que se venden en el mercado como consolidadores de carga; pero en sí son revendedores de carga que colocan pequeñas cargas directamente con los proveedores, acaparando clientes del sector.

En esta fuerza de la industria, las empresas viven en una alta competencia la cual deben de enfrentar por vías innovadoras y buenas prácticas para asegurar crecimiento. Hay condiciones donde la rivalidad entre competidores es fuerte y en otras es débil, las cuales se detallan a continuación:

b.1) Gran número de competidores o igualmente equilibrados: En la industria hay muchos competidores y hay presencia de competidores extranjeros, pero no están igualmente equilibrados, ya que unos tienen ventaja de servicios integrados mientras otros se concentran en un sólo servicio, hay algunos que llegan a un mayor número de mercados mientras que otros se concentran en ciertas áreas geográficas.

b.2) Intereses estratégicos elevados: En el sector hay muchos competidores con objetivos estratégicos elevados, en el mercado hay presencia de líderes mundiales con metas muy bien definidas que buscan acaparar su penetración en los mercados. Algunas de las compañías con inversión nacional realizan alianzas con firmas internacionales, lo que refleja su visión estratégica que se apoya en las tendencias de gestión de negocios actuales y todos compiten por lograr una participación en las diversas segmentaciones del mercado.

b.3) Fuertes barreras de salida: En el sector los costos de salida son altos por los activos especializados requeridos, los costos fijos de salida y las interrelaciones estratégicas muy relacionadas con la imagen empresarial.

La industria se ve favorecida por que sí existe crecimiento en el sector industrial, lo que propicia la oportunidad de expansión de aquellas compañías que lo vean como una opción estratégica, también le favorece las posibilidades de diferenciación, debido a que cada tipo de carga es diferente por el manejo que requiere y los mercados que atiende. En cuanto a la diversidad del grupo de

competidores, la condición de la industria no es tan fuerte, ya que todos manejan una línea de negocio muy similar, siguiendo las mismas reglas del juego y procesos similares, puesto que las políticas son regidas por los proveedores.

Las condiciones débiles identificadas en esta fuerza competitiva son: Incrementos importantes de la capacidad y costos fijos elevados o de almacenamiento.

C.) Amenaza de nuevos participantes:

Esta fuerza competitiva hace referencias a las barreras de ingresos que encuentran las nuevas empresas para entrar al sector y obtener participación en el mercado. En el sector de la logística las barreras de entrada son muy fuertes, no es fácil para ninguna empresa poder llegar con facilidad a incorporarse; por tanto la amenaza de ingreso de nuevos participantes en el mercado no es tan grande como sucede en otras industrias.

Esas barreras provienen principalmente por requisitos de capital inicial, capital de trabajo, políticas gubernamentales, leyes federales internacionales y normativas de comercio internacional estrictas, algunas de esas barreras de inicio son:

- Necesidades de capital: Se requiere de altos recursos financieros para competir. Todas las empresas para poder operar internacionalmente, requieren contar con alianzas en el extranjero o contar con filiales, es decir tener presencia física de bodegas tanto en el país de origen como el país de destino. Para lograrlo se necesita disponer de una alta inversión.
- Se necesita contar con amplia infraestructura en las bodegas y espacios para colocar los contenedores, adicional, la ubicación de dichos espacios está regulado por normativas de las ciudades donde se cuenta con presencia física.
- Para trabajar con los proveedores se necesita tener altos flujos de efectivo y liquidez y así poder liberar los fletes, al no contar con un capital de trabajo suficiente las cargas son retenidas. También debe contar con altas garantías bancarias y seguros anuales. Se requiere fuertes ingresos para poder mantener oficiales en aduanas, lo cual es requisito gubernamental que se imponen al sector.

Otras amenazas fuertes en las barreras de entrada son:

c.1) Economías de escala: Este elemento en la industria de servicios logísticos se hace más fuerte en las cargas consolidadas que en las de paquetería. En las cargas consolidadas si existen altos volúmenes por carga, lo que se convierte en una barrera para aquellos que deseen ingresar ofreciendo este tipo de servicio dentro de la industria, ya que no es rentable operar por pequeñas cargas.

Aunque existen los llamados reenvendedores de carga que manejan pequeños volúmenes, estos no pueden competir con los grandes consolidadores, pero cabe recalcar que la unión de estos reenvendedores si afecta a las grandes compañías competidoras, pero la ventaja de estos últimos es que cuentan con una buena fuerza de venta conocedora del mercado, obteniendo altos volúmenes, descuentos y mayor rentabilidad. Es por ello que los clientes comerciales se convierten en un mercado ideal por el traslado de mercancías en mayores cantidades y de forma constante.

c.2) Diferenciación del producto: Para los nuevos participantes es difícil competir con las empresas ya establecidas, porque estas cuentan con identificación de marca y lealtad entre los clientes, esto obliga a los nuevos participantes a realizar grandes gastos para lograr una diferenciación y poder estar al nivel del grupo de competidores existentes.

c.3) Desventajas en costos independientes de las economías de escala: Los competidores actuales cuentan con la ventaja de costos no igualables respecto a tecnologías utilizadas, experiencia (curva de aprendizaje) en operaciones, comercialización y gestión de las políticas gubernamentales lo que coloca en posición de desventaja a los que deseen ingresar en el sector.

Las condiciones que menos influyen en esta fuerza competitiva son: Costos cambiantes y acceso a canales de distribución.

D.) Poder negociador de los compradores:

Los clientes de la industria son grandes, medianos y pequeños exportadores que necesitan mover sus mercancías o paquetería. En la industria local los ramos industriales que mueven más volumen de carga son: Componentes electrónicos 40% Documentos (legal y personal) 25%, Textiles 15%, Automotriz 10%, Farmacéutico (muestras de laboratorio) 5% y mercancías generales 5%. Considerando a estos los grupos de compradores más fuertes en el mercado.

El poder de negociación que ejercen los compradores en el sector industrial, fuerza la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. La fuerza que ejercen en la industria concurre en la circunstancia de que el comprador tiene la información total.

El grupo de competidores tiene la información total en este sector de servicios, puesto que conocen sobre demanda, precios de mercados reales, incluso costos del proveedor. Con la información completa, el comprador se encuentra en una mejor posición que le asegura que obtendrá los precios más favorables que los ofrecidos por otros. Un comprador de la industria maneja información de cotizaciones que realizan los vendedores de agentes de carga y de los mismos proveedores con el fin de conseguir participación en el mercado, colocándole a los clientes una fuerza de negociación en precios o de exigir más diferenciación en servicios de alta calidad, mejorar tiempos de entrega e integridad de los bienes transportados.

El grupo de clientes se convierte más poderoso en las siguientes circunstancias:

d.1) Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor: Si el cliente llegase a manejar grandes cantidades de carga tanto que pudiese ser atractivo para los proveedores, el cliente va a prescindir de los servicios de los intermediarios y se hará la relación directa con el proveedor, esta práctica es utilizada por esos grandes clientes que manejan altos volúmenes, con la desventaja que esos clientes comerciales deben hacer por si mismos las

gestiones de liberación de carga en aduana, pero si dicha minimización de costos es atractiva los clientes harán las gestiones por su propia cuenta .

d.2) Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciado: Los clientes son conscientes que siempre pueden encontrar proveedores de servicio alternativos, ya que existen bastantes competidores en el sector, lo que pone en desventaja a los competidores más vulnerables.

d.3) Devengan bajas utilidades: Para los clientes comerciales, los costos de envío siempre están presentes en sus costos fijos, ya que es un servicio de primera necesidad para poder contar con los bienes en su poder.

Si los clientes experimentan en su rubro bajas en la rentabilidad, buscarán siempre bajar los costos de envío, puesto que es una de las primeras decisiones que se toman para bajar los costos totales, señalando con esto la sensibilidad a los precios que tienen los clientes, lo que pone es desventaja al grupo de competidores de la industria.

Los compradores no tienen ventaja en estas circunstancias: El hecho que existan grupos de clientes que compren una fracción importante de materias primas en el sector industrial, ya que las empresas que conforman el sector solo proveen servicios, tampoco tienen la ventaja de poder enfrentar costos bajos por cambiar de proveedor, y es remota una amenaza real de integración hacia atrás por parte de los clientes, debido a la naturaleza de la industria de servicios en general.

E.) Presión de productos sustitos:

Las empresas de un sector industrial compiten en un sentido general con empresas que producen productos sustitos. En el caso de la industria de la logística existen dos grandes ramas, la logística de servicios de paquetería comúnmente llamado express y los servicios de carga consolidada, las diferencias entre ambas son las dimensiones y pesos de lo que se transporta.

Para los servicios de paquetería express que en su mayoría son documentos, los sustitutos son documentos digitales enviados a través de internet y fax.

Para pequeños paquetes existe la posibilidad que individuos que realicen viajes domésticos sean los intermediarios de trasladar el objeto o documento.

Para los servicios de cargas consolidadas no existe actualmente un sustituto para servicios de transporte y logística, ya que además de las dimensiones, cantidades y pesos de las mercancías los procesos desaduanales y políticas de comercio internacional están presentes. Por lo que los servicios de logística no tienen sustitutos en el mercado global. Al revisar estos datos, la fuerza que ejercen los sustitutos en la industria no es considerada una amenaza latente, ya que tanto documentos y cargas en físico no pueden ser reemplazados por otros. La economía global se mueve por sus exportaciones e importaciones, por lo que el mundo siempre se interconectará y la logística se convierte en un servicio de primera necesidad para empresas y naciones.

4.1.3 ANÁLISIS DEL ÉXITO COMPETITIVO

Para conocer que elementos son prioritarios para el éxito competitivo es necesario definir atributos de los productos o servicios, las competencias, las habilidades competitivas y los aspectos de mercado que tienen la mayor relación directa con los rendimientos de la compañía, esto se conoce como los factores clave para el éxito en la industria.

Estos factores se obtienen por la revisión de fuentes secundarias, es decir aquellas características claves que promueven la mayoría de los competidores y según los datos proporcionados por la empresa Gutiérrez Courier & Cargo. Los factores claves del éxito para la industria de los servicios logísticos más valorados por los compradores son:

- 1) Entrega confiable: Integridad en los bienes, transportados con seguridad, evitando hurtos, roturas y un mínimo de manipulación.
- 2) Agilización y eficiencia: Optimización de tiempo de traslado al menor costo.
- 3) Servicios de calidad: Atención personalizada y servicios de rastreo o tracking de la mercancía.

- 4) Servicios integrados: Coordinar y supervisar el medio de transporte, la carga y descarga, liberación aduanera, bodegaje y contratación de seguros.
- 5) Operaciones automatizadas: Todas las actividades realizadas con apoyo tecnológico (software y sistemas de información) para lograr eficacia en las operaciones.
- 6) Operaciones internacionales o amplia presencia geográfica: Llegar a la mayor cantidad de localidades y países.

4.1.4 ANÁLISIS INTERNO

Toda empresa posee fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio, ninguna empresa es igual de fuerte o débil en todas las áreas. Las fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas proporcionan una base para establecer objetivos y analizar la situación actual que vive la empresa.

Como producto de los análisis del entorno expuestos anteriormente, se identificaron las oportunidades y amenazas que tiene Gutiérrez Courier & Cargo y por medio de las herramientas aplicadas a las fuentes primarias se detectaron las principales fortalezas y debilidades de dicha empresa. Los resultados son mostrados en el análisis FODA y luego con una matriz FODA cruzada para analizar qué acciones estratégicas deberían estar presentes para ayudar a maximizar fortalezas y oportunidades y minimizar amenazas y debilidades, presentada en la figura 5. El Análisis FODA describe lo siguiente:

A.) Fortalezas:

- 1) Empresa que pertenece a un grupo de empresas cuya distintiva es ofrecer a sus clientes un servicio completo de logística integrada, brindando servicios de aduana, transporte y bodegaje al mismo tiempo.
- 2) El grupo cuenta con la representación de una de las principales empresas de logística a nivel mundial FedEx, lo que le ha permitido a Gutiérrez Logistics contar con un modelo de negocio que le sirva como referente en la gestión de sus operaciones.

- 3) Empresa que cuenta con prestigio y posicionamiento de marca a nivel nacional.
- 4) Empresa que cuenta con una solidez financiera.
- 5) Cuentan con certificaciones de prestigio para representar empresas en el mundo como ser, Federal Corruption Practice Act (FCPA)
- 6) Servicio personalizado, especializado y consolidado con los clientes.
- 7) Empresa que cuenta con la lealtad de sus clientes.
- 8) Sistemas de información y contabilidad que apoyan a eficientar los procesos y operaciones.
- 9) Buen clima laboral, en la filial central de operaciones que permite trabajar en equipo, y contribuye a un mejor desempeño.
- 10) Descentralización de las funciones en el personal.
- 11) Baja rotación de personal administrativo y de ventas.
- 12) Fuerte capital de trabajo que permite flujos de efectivo para operar.
- 13) Mantiene buenas relaciones comerciales con los proveedores.

B.) Debilidades:

- 1) No existe capacitación personalizada del fabricante de software con el personal de Tegucigalpa; provocando que el recurso sea subutilizado.
- 2) Objetivos y metas estratégicas no están bien definidos, lo que influye en la evaluación del desempeño.
- 3) No existe un departamento de marketing que apoye las actividades de la empresa.
- 4) No existe un correcto diseño de los puestos; lo que influye en el perfil de puestos.
- 5) No existe un plan de capacitación para los empleados.
- 6) El departamento de recursos humanos cumple funciones netamente operativas.
- 7) Falta de seguimiento de control de calidad en las operaciones.
- 8) Temporadas con alta rotación de personal en las bodegas.
- 9) Las operaciones de Miami y Tegucigalpa no están correctamente integradas.
- 10) No existe un control estadístico sobre tiempos y movimientos de operaciones.
- 11) Manejan precios más altos en comparación a la competencia.

C.) Oportunidades:

- 1) El país cuenta con infraestructura portuaria, vial y aeropuertos, permitiendo un óptimo manejo de carga internacional.
- 2) Posibilidad de establecer relaciones comerciales con agencias aduaneras importadoras para representar mayores volúmenes de carga, ganar nuevos clientes y generar mayor competitividad en el mercado.
- 3) Consumismo de la población Hondureña lo que crea una tendencia creciente en las importaciones año con año favoreciendo a este sector.
- 4) Crecimiento de los negocios lo que contribuye a ganar una mayor participación en el mercado.
- 5) Oportunidades de inversión en nuevos negocios.
- 6) Cambios en los estilos de vida de la población, generando nuevos tipos de comercialización.
- 7) Migración de la población, favoreciendo al rubro, ya que las personas envían constantemente paquetes o carga a sus familiares en otros países.
- 8) Posibilidad de incursión en nuevos países.
- 9) Crecimiento geográfico y demográfico del país, aumentando la demanda de los productos ofrecidos.

D.) Amenazas:

- 1) Constantes cambios en la política gubernamental y fiscal en el país.
- 2) Alza constante en los combustibles y energía eléctrica.
- 3) Desempleo, bajos salarios y poco poder adquisitivo de la población hace que el tamaño del mercado o demanda se vea reducido y muy peleado por todos los competidores para conseguir su cuota de participación en el mismo.
- 4) Indicadores macroeconómicos que afectan al país.
- 5) Competidores agresivos y posicionados en el mercado ofreciendo tarifas más bajas.
- 6) Alto número de competidores nacionales e internacionales.

- 7) Competencia desleal de ciertos competidores y proveedores en el mercado perjudicando la competitividad del sector.
- 8) Los proveedores amenazan con integrarse hacia delante.
- 9) La creciente ola de inseguridad que abate al país.

Los datos del análisis FODA se colocan en cuatro cuadrantes para analizar los puntos débiles que se deberían de mejorar y los puntos fuertes que deben aprovecharse de la situación actual que vive la empresa, este análisis se muestra en la siguiente matriz.


 <p>Gutiérrez Courier & Cargo</p> <p>Matriz FODA Cruzada</p>		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	El país cuenta con una óptima Infraestructura portuaria, vial y aeropuertos.	A1	Constantes cambios de regulaciones políticas gubernamental y fiscal en el país.
		O2	Relaciones comerciales con agencias aduaneras importadoras.	A2	Alza en combustibles y energía eléctrica.
		O3	Crecimiento de importación de bienes.	A3	Reducción de la demanda por causa del desempleo, bajo salarios y poder adquisitivo.
		O4	Crecimiento de los negocios.	A4	Indicadores macroeconómicos que afectan al país.
		O5	Inversión en nuevos negocios.	A5	Competidores agresivos y posicionados en el mercado ofreciendo tarifas más bajas.
		O6	Cambios en estilo de vida de la población.	A6	Alto número de competidores nacionales e internacionales.
		O7	Migración de la población.	A7	Prácticas desleales de competidores y proveedores en el sector.
		O8	Incursión en nuevos países.	A8	Proveedores amenazan con integración hacia adelante.
		O9	Crecimiento geográfico y demográfico.	A9	Ola de inseguridad que abate el país.
FORTALEZAS		<p>1.) Incrementar la cartera de clientes para aumentar los volúmenes de carga incrementando las utilidades. O2, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F13.</p> <p>2.) Expansión geográfica en nuevos mercados para lograr un mayor crecimiento. O1, O2, O5, O8, O9, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F9, F13.</p> <p>3.) Incursionar en servicios de carga en el mercado doméstico. O6, O7, O9, F1, F2, F4, F5, F7, F9, F13.</p>		<p>1.) Mejorar las negociaciones con los proveedores. A5, A6, A7, A8, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F9, F13.</p> <p>2.) Incrementar las estrategias de servicio al cliente. A5, A6, A7, A8, F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F9, F13.</p>	
F1	Servicio de logística integrada.				
F2	Experiencia en el mercado.				
F3	Referencia de modelo de negocio (FedEx).				
F4	Prestigio y posicionamiento de marca.				
F5	Solidez Financiera.				
F6	Certificaciones de prestigio a nivel mundial.				
F7	Servicio personalizado, especializado y consolidado.				
F8	Fidelidad de clientes.				
F9	Sistemas de contabilidad e información que apoyan a eficientar operaciones.				
F10	Buen clima laboral.				
F11	Descentralización de las funciones.				
F12	Baja rotación de personal administrativos y de ventas.				
F13	Fuerte capital de trabajo.				
F14	Mantiene buenas relaciones comerciales con proveedores.				
DEBILIDADES		<p>1.) Crear una estrategia de marketing para incursionar en nuevos mercados extendiendo la línea de servicios. O3, O4, O5, O6, O7, O9, D3.</p> <p>2.) Crear una estrategia de Recursos Humanos para mejorar las operaciones y ser más competitivos en el mercado. O5, O8, D1, D4, D5, D6, D8.</p> <p>3.) Crear una estrategia de operaciones con el fin de administrar los procesos. O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, D1, D7, D8, D9, D10</p>		<p>1.) Crear una campaña junto con las asociaciones que ya existen en el país para fortalecer el gremio de la logística en el país. A1, A7, A8, D11.</p>	
D1	Falta de capacitación personalizada del software.				
D2	Falta de definición de objetivos y metas estratégicas.				
D3	Ausencia de un departamento de marketing.				
D4	Incorrectos diseños de los puestos.				
D5	No existe plan de capacitación para empleados.				
D6	Depto. de RH cumple funciones netamente operativas.				
D7	Falta de seguimiento de calidad en las operaciones.				
D8	Alta rotación de personal en bodegas.				
D9	Operaciones de Miami y Tegucigalpa no están correctamente integradas.				
D10	No existe control estadístico de tiempos y movimientos de las operaciones.				
D11	Precios más altos que la competencia.				

Figura 5. Matriz FODA cruzada

4.1.5 ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE LA DECLARACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN

La formulación de la misión y visión es el primer paso para la formulación de la estrategia, pero para fines de la investigación el análisis de la misión y visión con la que ya cuenta la empresa, se realiza una vez que se ha hecho un análisis interno de la empresa para poder comprender mejor las declaraciones formuladas.

4.1.5.1 Análisis de la declaración de la misión actual

La declaración de la misión con la que cuenta Gutiérrez Courier & Cargo es la siguiente:

“Somos un grupo de mentalidad dinámica, constantemente sirviendo a la industria, el comercio, la banca, el gobierno y clientes en general; poniendo a su disposición la cadena logística más completa del mercado, por medio de un servicio amable y eficiente que refleje los valores de honestidad y compromiso.”

Para poder profundizar en cual es “la razón de ser” de la empresa, primero se determinan cada una de las principales variables que se exponen en dicha declaración, luego se realiza un análisis de las variables. Dicho análisis se realiza según lo que deseaba transmitir quien formuló la declaración de la misión de la empresa (Presidente Ejecutivo). Los resultados son:

- **Mentalidad dinámica:** El indicador para la empresa es creatividad, decisión empuje y fe en lo que se realiza.
- **Cadena logística más completa del mercado:** El indicador para la empresa es servicios de aduana, transporte y bodegaje.
- **Servicio amable y eficiente:** El indicador para la empresa es la amabilidad para los clientes y eficiencia apoyada con tecnología y capacitación continua.
- **Valores de honestidad y compromiso:** El indicador para la empresa es primero el valor de la honestidad, uno de los más importantes y el compromiso del individuo por sí mismo y por los clientes. El compromiso visto en la filosofía de estar bien contigo mismo luego con los demás.

Se reflejan cuatro variables principales en la misión y lo que estas significan en el interior de la empresa; tanto los elementos como los indicadores que la forman transmiten los servicios ofrecidos y su filosofía de negocios. Para continuar el análisis de la misión se revisan los nueve componentes esenciales que debe tener una declaración de misión, los datos se obtienen de la revisión guiada por la hoja de análisis, los resultados son:

Tabla 8. Análisis de la misión

Misión	Evaluación
Límites del negocio actual:	
1. Productos y servicios actuales.	Si menciona los servicios de cadena logística integrada.
2. Tipo de clientes atendidos.	Menciona claramente los clientes que atiende.
3. Cobertura geográfica o mercados.	Menciona “mercado” sin especificar con detalle a cual se refiere. (ni nacional, ni internacional).
Otros Componentes esenciales:	
1. Interés en los empleados.	No menciona el valor de los empleados para la empresa de forma explícita.
2. Tecnología.	Lo considera en servicio eficiente, pero no refiere al elemento de actualización.
3. Interés por crecimiento y rentabilidad	Lo refleja en la visión (crecimiento y rentabilidad)
4. Filosofía	Menciona los valores primordiales que son la base de su filosofía haciendo alusión a la ética y creencias.
5. Concepto propio	Menciona mentalidad dinámica para referirse a sí mismos. Y como capacidad distintiva o ventaja competitiva menciona el servicio amable y eficiente.
6. Imagen pública	Lo refleja en la visión (responsabilidad social)
La formulación transmite:	
1. ¿Quiénes somos?	Transmite cual es el negocio.
2. ¿Qué Hacemos?	Transmite los servicios ofrece.
3. ¿Por qué estamos acá?	No transmite el porqué de su presencia en el mercado.

Analizando tanto las variables del enunciado como los componentes que sí están presentes en la declaración de la misión y asociando directamente a la estrategia de negocios, la misión refleja que la empresa concibe el servicio amable y eficiente como un punto focal para atender a sus clientes segmentados en el comercio, la banca, el gobierno y clientes en general.

4.1.5.2 Análisis de la declaración de la visión actual

La declaración de la visión que tiene Gutiérrez Courier & Cargo es la siguiente:

“Nuestro modelo a seguir es la creatividad y el trabajo duro, brindando un excelente servicio a nuestros clientes para continuar creciendo como una compañía altamente rentable y socialmente responsable.”

Para poder profundizar sobre “lo que desea ser” la empresa en el futuro primero se determinan cada una de las principales variables que se exponen en la declaración de la visión, al igual que en el análisis de la misión se profundizan los significados que tienen dichas variable para la empresa por medio de un análisis de lo que desea expresar quien formuló la declaración de la visión (Presidente Ejecutivo). Los resultados son:

- Creatividad y trabajo duro: El indicador para la empresa de creatividad es la capacidad creativa innata que cada quien tiene en su área y trabajo duro es trabajo real y virtual es decir trabajo de campo y trabajo en oficina.
- Excelente servicios a los clientes: El indicador para la empresa es ofrecer servicios valorados por los clientes.
- Altamente rentable: El indicador para la empresa es contar con el capital necesario para operar y seguir invirtiendo en mejorar los servicios.
- Sociablemente responsable: El indicador para la empresa es seguir apoyando a la comunidad, por medio de programas de ayuda para niños y adolescentes y programas ambientales.

Para poder analizar a fondo la visión de la empresa, se revisan los principales elementos que debe contener una declaración de visión, los resultados son:

Tabla 9. Análisis de la visión

Visión	Evaluación
Plan del negocio Futuro:	
1. ¿Hacia dónde vamos?	No menciona un año o un periodo de tiempo específico en el que se desean alcanzar los planes a futuro. No refleja un oriente o el camino para el crecimiento.
La formulación transmite:	
1. ¿Cuáles son los mercados por buscar?	No menciona el mercado actual ni los mercados en los que desea entrar.
2. ¿Cuáles son los productos, mercados, clientes y enfoques tecnológicos futuros?	No se transmite ampliaciones de servicios ni actualizaciones a futuro.
3. ¿Qué tipo de gerencia se trata de crear?	Si transmite un estilo de trabajo "Trabajo duro" dando alusión a un trabajo constante y de seguimiento y adicional transmite que valora la creatividad en la funciones diarias.

Según lo que se observa en la tabla de análisis, la visión es por lo momentos una extensión de la misión y no transmite su posición en el futuro.

En cuanto al análisis tanto de las variables del enunciado como de los elementos que si contiene la declaración de la visión y asociando directamente a la estrategia de negocios, la visión refleja que la empresa busca continuar creciendo y ve dicho crecimiento como una consecuencia de brindar un excelente servicio a los clientes actuales.

4.1.6 ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Estos grupos o individuos son los públicos interesados conocidos como "stakeholders", y deben ser considerados como un elemento relevante en la planificación estratégica de negocios. La maximización de la riqueza de los accionistas o propietarios se encuentra sujeta a algunas restricciones. Estas limitaciones provienen de la existencia de grupos de interés que tienen unos objetivos propios diferentes a las de los propietarios o accionistas.

Para analizar las expectativas de dichos grupos de interés que están alrededor de Gutiérrez Courier & Cargo se consultó a fuentes primarias para determinar según su percepción y experiencia que es aquello que buscan dichos actores, los resultados son:

- Los Accionistas: Esperan de la empresa rendimiento para poder seguir invirtiendo en el crecimiento de la empresa y del grupo.
- Los Empleados: Esperan crecimiento dentro de la empresa, incrementos salariales y comisiones según su desempeño, un ambiente agradable, trabajo en equipo, capacitaciones constantes y apoyo de la empresa para su mejor desempeño profesional y personal.
- Los Clientes: Esperan servicios confiables, satisfacción por un servicio de calidad, rapidez en los envíos, relaciones personalizadas y resolución de los problemas que se puedan presentar.
- La sociedad: La comunidad espera que la empresa sea ese intermediario que transporta los bienes deseados, que hace realidad las cosas que parecen distantes, que interconecte y cruce las fronteras que ellos no pueden, servicios íntegros y de calidad, que sea una empresa que crezca y sume su aportación a la economía nacional para que pueda retribuir ese crecimiento con labor social a causas de valor.

4.1.7 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA ACTUAL

Con todos los datos detallados y analizados anteriormente se determina la estrategia actual de Gutiérrez Courier & Cargo.

La empresa busca diferenciación mediante servicios integral de calidad y trato personalizado, dirigiendo estos esfuerzo a una amplia selección de compradores que incluye principalmente clientes comerciales, gobierno y clientes del mercado doméstico.

4.2 ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA ACTUAL DE GUTIÉRREZ COURIER & CARGO

Una vez ya aplicadas las herramientas a las fuentes primarias se examinó la ventaja competitiva actual de la empresa por medio de un análisis de los datos encontrados siguiendo el siguiente esquema:

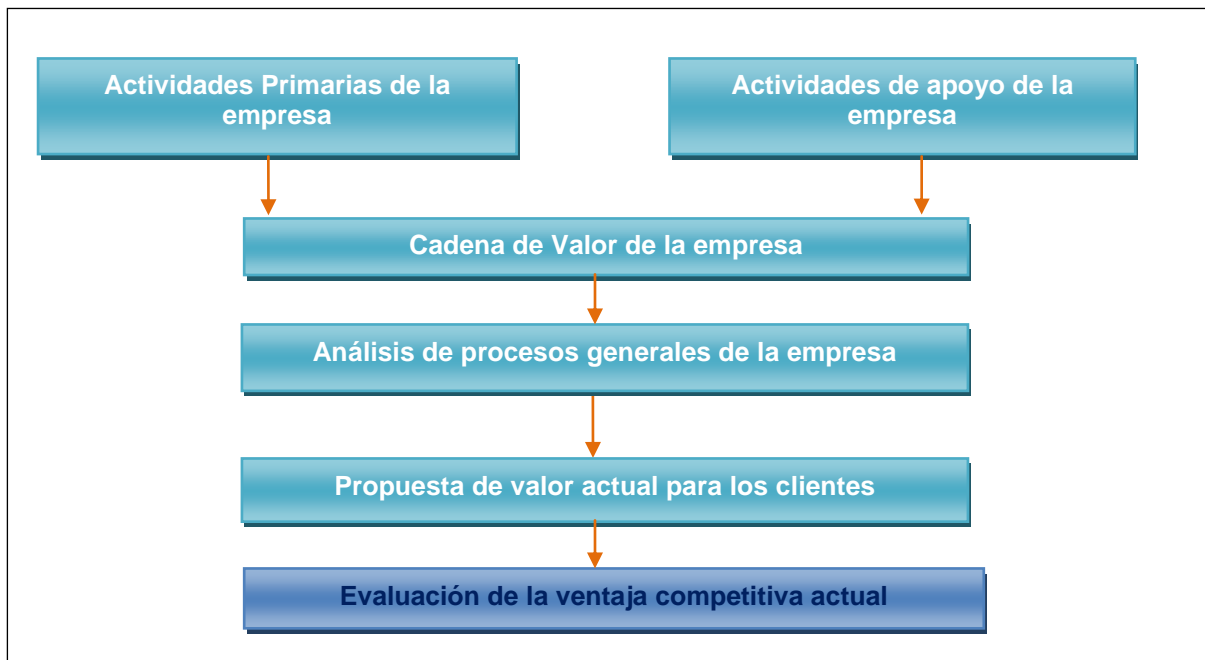


Figura 6. Esquema de análisis encontrados, ventaja competitiva

Los datos fueron analizados en el orden siguiente:

- Cadena de valor de la empresa: El resumen de las actividades que conforman la cadena de valor se detallan en forma gráfica.
- Identificación y descripción de las actividades primarias y de apoyo: Se detalla el resumen de los datos encontrados sobre las actividades primarias y de apoyo que van conformando la cadena de valor de la empresa.
- Procesos que intervienen en la creación de valor: El resumen de los datos encontrados se presentan en el mapa general de procesos la empresa.
- Propuesta de valor actual para los clientes: El análisis de los datos encontrados se presentan en la propuesta de valor que la empresa ofrece como competidor en el mercado.

- Evaluación de la ventaja competitiva actual: Se identifica la ventaja competitiva que persigue la empresa actualmente.

4.2.1 CADENA DE VALOR DE GUTIÉRREZ COURIER & CARGO

La cadena de valor es un instrumento metodológico para el análisis interno de la empresa, que permite efectuar una partición de la misma en actividades separables y, de esa forma, conocer cómo esa actividad contribuye a alcanzar los objetivos deseados. La cadena de valor de Gutiérrez Courier & Cargo se muestra en la figura 7 y en su explicación posterior.

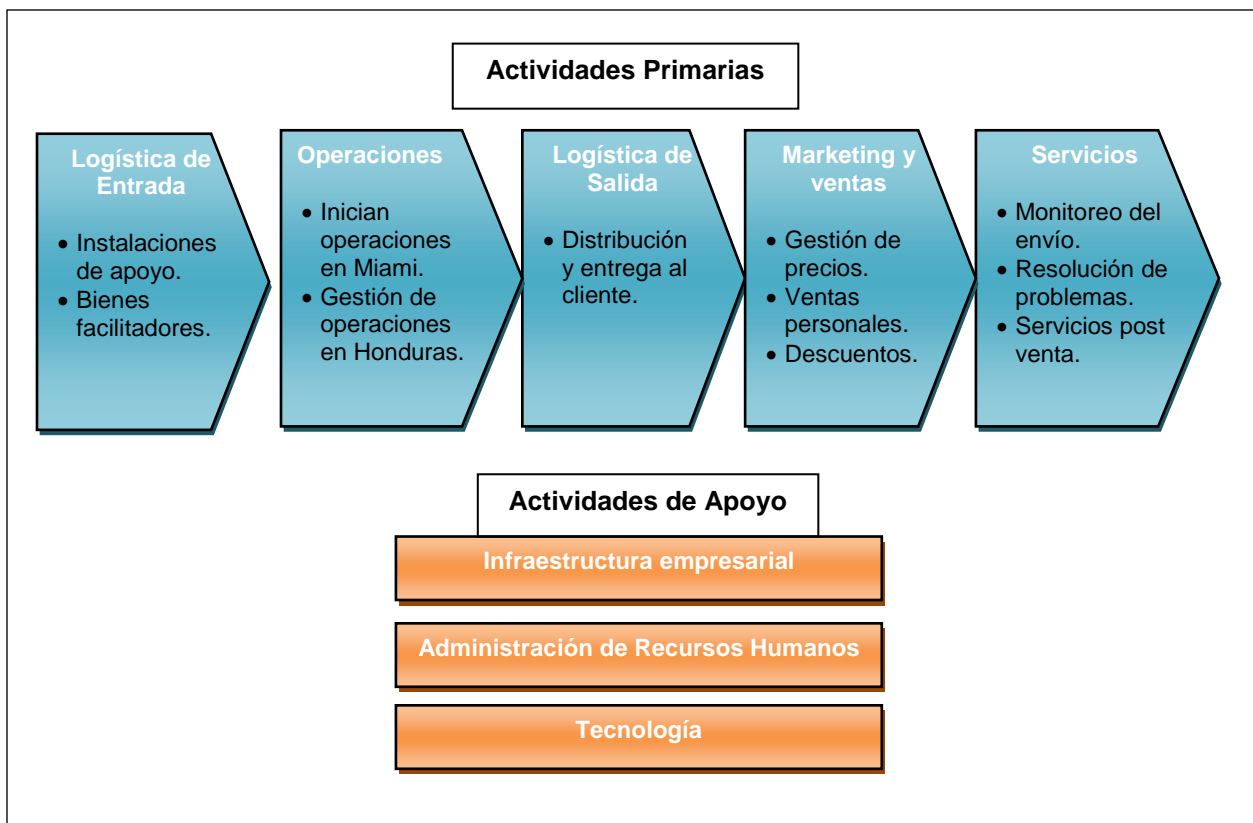


Figura 7. Cadena de valor de Gutiérrez Courier & Cargo

4.2.2 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS Y DE APOYO

4.2.2.1 Actividades primarias

Son todas las actividades que tienen relación directa con la obtención, transformación y comercialización de los servicios ofrecidos por la empresa, en el caso de Gutiérrez Courier & Cargo se describe cada una de ellas según los resultados encontrados:

A.) Logística de Entrada: La empresa al ofrecer servicios necesita contar con los elementos esenciales para dar a sus clientes el paquete de servicios, para ellos, su logística de entrada son las instalaciones de apoyo y los bienes facilitadores.

Entre las instalaciones de apoyo están las bodegas de almacenamiento y los bienes facilitadores lo cuáles están en tres categorías:

- Primero, el equipo como: Las paletas o pallets, carritos para trasladar los bienes (patines, estibadores, montacargas), flota de carga y reparto, contenedores, material de empaque para embalaje y paletizado.
- Segundo, el manejo de: Tarifas, tiempos, requisitos y documentos que manejan los proveedores,
- Tercero, personal: De venta, bodega y operaciones, así como los recursos que necesitan en esta etapa de suministro.

B.) Operaciones: Las operaciones inician con la solicitud del cliente. La cadena inicia desde que la mercancías o bienes están en las bodegas de Miami, en caso que los bienes no estén localizados en Miami se debe hacer una recolección interna en Estados Unidos por medios de proveedores, esta acción se lleva con proveedores locales ya que de hacerlo directo incurriría en mayores costos.

Una vez que los bienes que serán transportados ya están en Miami inicia la cadena de operaciones de la empresa, los procesos principales son:

- 1) Llenar documentos según el medio de transporte, conocimiento de embarque o B/L y guías aéreas.
- 2) Llenar formularios detallando las descripciones de producto (peso, dimensiones, cantidades).
- 3) Generar factura comercial.

- 4) Personal carga los bienes en contenedores (bodega Miami)
- 5) Trasladar el contenedor hacia el proveedor y realizar contrato con el proveedor.
- 6) Al llegar a Honduras se hacen gestiones para desaduanaje.
- 7) Redestino a bodega para almacenaje fiscal (Actúa la empresa hermana Hondumares, parte del Grupo Gutiérrez Logistics)
- 8) Se realiza la descarga en bodegas.
- 9) Se revisan manifiestos y se hace revisión de los productos contra documentos y formularios.
- 10) Entrega al cliente junto con los documentos y factura comercial.

Todo el proceso es apoyado por un sistema de software, esta línea de software abarca el proceso completo de logística en la cadena de suministro, desde la colocación de órdenes de venta para la entrega de la mercancía al destinatario final. Durante este proceso, los clientes pueden seguir el estado de sus pedidos a través de Internet utilizando las herramientas de seguimiento.

C.) Logística de salida: La logística de salida incluye la distribución en físico de las cargas a los clientes.

D.) Marketing y ventas: La empresa maneja estas acciones como telemarketing y ventas, otras aéreas de mercadeo son de apoyo. Este personal se encarga de gestionar las ventas, precios, operaciones, dar seguimiento, rastreo (tracking) y resolver los problemas que se puedan presentar.

E.) Servicio: El personal de venta y telemarketing también ofrece los servicios de cotizaciones e información para clientes actuales y potenciales, atención y servicio post venta que requieran los clientes.

4.2.2.2 Actividades de apoyo

Estas actividades tienen como propósito lograr que las actividades primarias se realicen de forma más eficaz y eficiente, proporcionando los medios e infraestructuras requeridos para tal fin. En el caso de Gutiérrez Courier & Cargo se describe cada una de ellas según los resultados encontrados:

A.) Infraestructura empresarial: La planificación y control de las actividades las lleva la gerencia administrativa y presidente ejecutivo, las finanzas son gestionadas por colaboración de una consultora, los asuntos legales son gestionados de forma directa y la administración de la empresa por medio del Gerente General.

B.) Administración de recursos humanos: El Gerente de asuntos legales también es Gerente de Recursos Humanos, la gestión del personal realizada en su mayoría es operativa. Junto con el Gerente General se maneja la administración del recurso humano, en temas de contratación, remuneraciones, comisiones y capacitaciones.

C.) Tecnología: Los sistemas más importantes para apoyar las actividades, son el contable y el de operaciones, ambos proveídos por firmas internacionales. El problema hasta el momento es que las capacitaciones para el uso del software por parte del fabricante se dan a los empleados que laboran en la filial de Miami, por lo que el personal de Honduras recibe la capacitación por los demás compañeros y no del fabricante. Esto genera que no se le esté dando un uso completo al software, ocasionando que el recurso quede subutilizado en ciertas operaciones o gestiones.

4.2.3 PROCESOS QUE INTERVIENEN EN LA CREACIÓN DE VALOR

El éxito de toda empresa depende no sólo de qué tan bien cada departamento efectúa su trabajo; sino de qué tan bien se coordinan las actividades de los diferentes departamentos. Para mostrar la situación actual de estas interrelaciones se presenta el mapa general de procesos en la figura 8 que permite conocer el panorama que vive Gutiérrez Courier & Cargo.

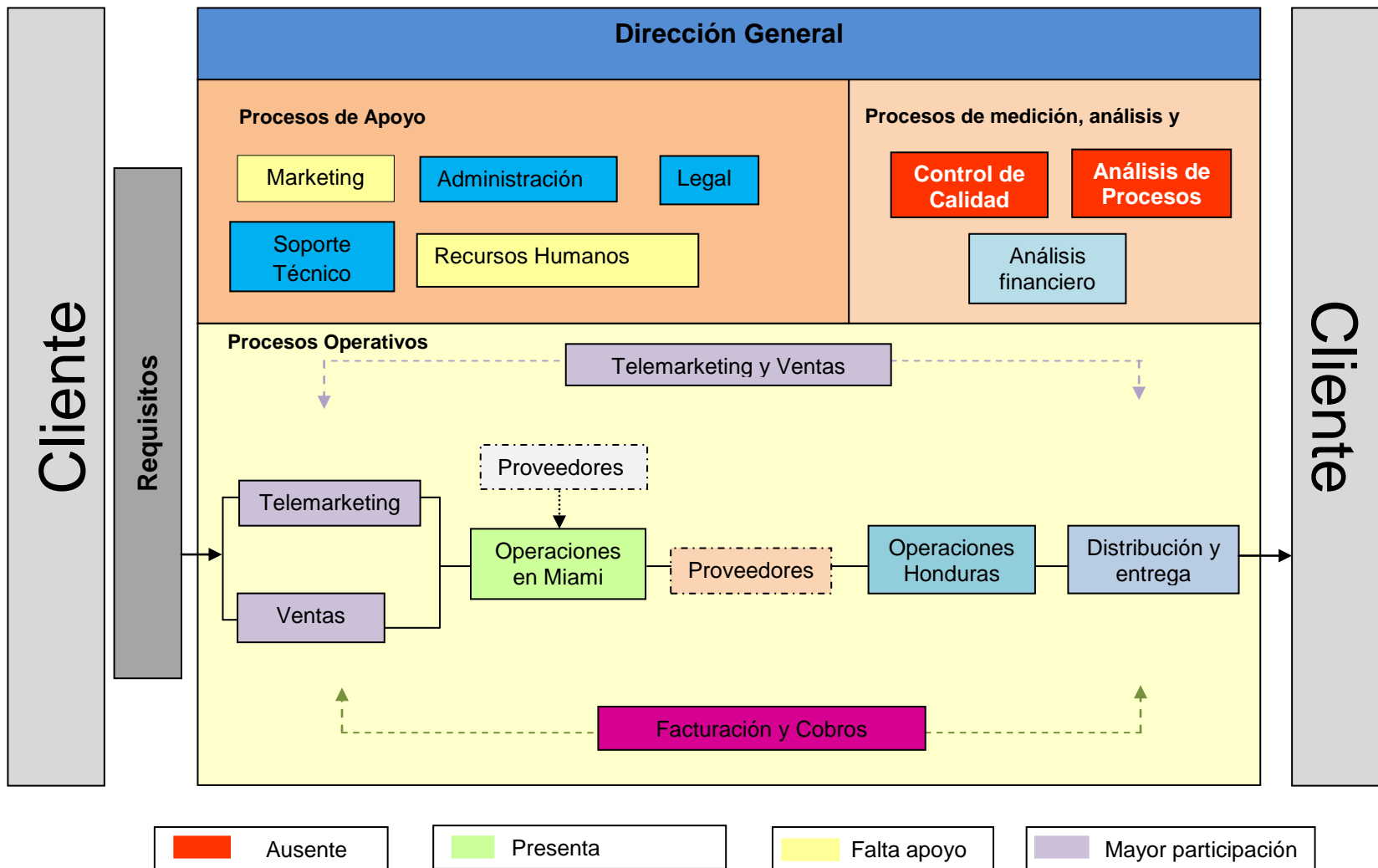


Figura 8. Mapa general de procesos de Gutiérrez Courier & Cargo

4.2.4 PROPUESTA DE VALOR ACTUAL PARA LOS CLIENTES

Para conocer sobre los costos y desempeño de la empresa desde otra perspectiva, se analiza la empresa con otros puntos de referencia (sus principales competidores), para determinar cuál es la propuesta de valor que están otorgando estas empresas a sus clientes.

La empresa considera que sus competidores directos más fuertes son Dacotrans, Figueroas Logistics, Panalpina, Rápido Cargo, Sary Express, Crowley. Se colocaron estos competidores como un referente para comparación con la empresa en análisis, los resultados son:

Tabla 10. Comparación entre empresa y referentes

Competidores	Operaciones desde U.S.A	Presencia en otros mercados (Panamá y Asia)	Precios más bajos
Dacotrans			
Panalpina			
Figueroas Logistics			
Rápido Cargo			
Sary Express			
Crowley			
Gutiérrez C&C			

Ante los resultados de la tabla se observa que dos de los competidores se diferencian por cubrir mercados distintos y la mayoría de los competidores trasladan carga desde y hacia Estados Unidos, de estos, todos manejan precios más bajos en comparación a los que la empresa ofrece.

La empresa considera que su propuesta de valor al cliente está en el servicio que ofrecen, dando un trato personalizado y seguimiento en todo momento atendiendo estas variables: Calidad en servicios, confiabilidad, cumplimiento de tiempo, manteniendo relaciones con sus clientes, buena imagen y marca tanto de la empresa como del grupo al que pertenece. Considerando que el tener el apoyo de todo el grupo de empresas en la cadena logística es su base para lograr servicios integrados, dando un paquete completo a los clientes.

4.2.5 EVALUACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA ACTUAL

Según los datos encontrados, la empresa no busca en cada uno de sus procesos la minimización de los costos, sino más bien trata de ofrecer un valor agregado a los clientes. La ventaja competitiva actual de la empresa es la ventaja de diferenciación, dando a los clientes una propuesta de valor basada en establecer trato personalizado, relaciones a largo plazo y entregas confiables, apoyado por el paquete de servicios integrados que ofrecen el grupo al que pertenece.

4.3 ASPECTOS DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS QUE SE DEBEN FORTALECER Y/O CAMBIAR Y QUE CONTRIBUYAN A UNA MAYOR COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO.

Al realizar la revisión estratégica de la empresa Gutiérrez Courier & Cargo, se identificaron una serie de aspectos que se tienen que mejorar y otros que cambiar; los cuales se mencionan a continuación.

1.) La estrategia que ha perseguido la empresa actualmente es la estrategia competitiva de diferenciación, ya que su propuesta de valor se basa en un servicio personalizado e integrado, permitiendo que la tarifa de precios que se maneja sea un poco más elevada que la media de los competidores.

La recomendación es que sustente la diferenciación que persigue actualmente, buscando una paridad de precios o una aproximidad con sus rivales, se deben reducir costos en las áreas que no afecten la diferenciación, y así lograr obtener un desempeño por arriba del promedio de su industria.

2.) La ventaja competitiva con la que cuenta actualmente Gutiérrez Courier & Cargo es la diferenciación, ya que se esfuerza por mantener la fidelidad y satisfacción de sus clientes actuales por medio de: Un contacto directo, seguimiento constante de sus operaciones, servicio post venta e incentivos. Sin embargo la empresa en su cadena de valor, muestra las siguientes debilidades:

a.-) Interrelaciones: El principal obstáculo que enfrentan, es la coordinación entre la filial de Tegucigalpa con la filial ubicada en Miami, estas diferencias nacen debido a:

- Falta de comunicación efectiva entre el personal: La comunicación efectiva en toda empresa, juega un rol muy importante; sin embargo no está siendo efectiva ni eficiente, ha ocasionado llegar a puntos críticos como ser: Malos entendidos, órdenes confusas, aplicación de distintos criterios, confusión en el personal y operaciones; lo que genera un clima organizacional tenso e influye en la productividad del personal.

- Diferencias en su cultura organizacional: La separación geográfica (entre Tegucigalpa y Miami) ha permitido una sensación de aislamiento subconsciente entre los empleados, esto ha creado dos islas dentro de la empresa. La distancia reduce el intercambio constante indispensable para resolver los problemas; si bien es cierto que los sistemas de información solventan las distancias, la dificultad en la empresa está en que dicha separación ha creado dos subculturas ocasionando que las dos filiales se sientan independientes y no interdependientes.

- Diferencias de estilos de gerencia: Esto se debe a las diferencias que existen actualmente entre la gerencia de Miami y la Gerencia de Tegucigalpa en cuanto a: Gerenciamiento, criterios distintos, control de actividades y operaciones, administración de personal y rotación del mismo.

b.-) Actividades Primarias: En la cadena de actividades primaria la logística de entrada y servicio no son las causantes de la ruptura de la misma, lo contrario de las operaciones, logística de salida y mercadotecnia, debido a las siguientes razones:

- Operaciones: Las operaciones inician en Miami, los problemas que se presentan son: Limitada capacitación de personal, retrasos en tiempos, carga incompleta (carga partida), mal estibamiento e incorrecto embalaje; los cuales repercuten en las operaciones de Tegucigalpa, ya que afectan los procesos subsiguientes como ser:

Facturación conteniendo errores, recargos de impuestos innecesarios, repercusión en el aumento de costos de operación, integridad del bien transportado, retrasos para el cliente e insatisfacción del mismo. Sumado a esto cabe mencionar que la empresa actualmente no cuenta con un sistema de medición que documente los errores cometidos y así mismo no cuenta con personal asignado formalmente que se encargue del control de calidad.

- Logística de salida: Como repercusión de lo anterior, la distribución de las cargas a los clientes se atrasa o llega incompleta; ocasionando una insatisfacción del cliente y dañando la imagen de la empresa.

- Mercadotecnia: Con respecto a esta actividad las actividades de marketing que están apoyando a la cadena son telemarketing y ventas, ya que ambas actividades colocan ventas, dan seguimiento y permiten un contacto directo con el cliente. Sin embargo las actividades que no están creando valor son: La fijación de precios, publicidad, promoción e investigaciones de mercado. Actualmente no existe un departamento de mercadeo que atienda estas necesidades.

c.-) Actividades de Apoyo:

- Recursos Humanos: Las funciones del departamento de recursos humanos están dirigidas más a lo operativo que a gestión del recurso humano como medio para lograr la estrategia. Los esfuerzos se han dirigido a realizar una correcta selección de los empleados basados en recomendaciones que hace el personal que labora en la empresa y en un sistema de compensación; sin embargo no se está dando la debida importancia a lo siguiente:

- a.) Diseño de los puestos
- b.) Perfil del puesto basado en competencias
- c.) Evaluación del desempeño
- d.) Planes de capacitación
- e.) Relaciones laborales

- Tecnología: No se ha potencializado todos los beneficios que podrían obtener de los distintos software que actualmente utilizan, debido a que la capacitación del fabricante está dirigida solamente al personal laborando en la filial de Miami.

Las recomendación para mejorar la cadena de valor y asegurar una sostenibilidad de la ventaja competitiva de Gutiérrez Courier & Cargo, radica en una adecuada gestión del personal y estrategia de operaciones.

1.) Gestión del personal: El principal activo de toda empresa u organización radica en las personas. Para que una empresa funcione adecuadamente es preciso que las personas que la integran sepan, quieran y puedan trabajar de forma adecuada. La gerencia junto al departamento de recursos humanos debe trabajar en conjunto en las siguientes herramientas:

a.) Cultura Organizacional: La cultura organizacional está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Se deben fomentar valores y creencias compartidas; buscando que todo el personal se identifique como miembros de una sola organización y que esta a su vez contribuya a impulsar la implementación de la estrategia.

b.) Evaluación del clima laboral: Este diagnóstico permite obtener una evaluación objetiva del grado de satisfacción de las personas de la organización, conocer sus necesidades y expectativas en el trabajo y su percepción de los problemas existentes. La evaluación debe ir seguida de un plan de mejora encaminado a resolver los conflictos y problemas que se detecten. La evaluación debe repetirse una vez adoptadas las mejoras, con objeto de comprobar su efectividad y consolidar el proceso de mejora continua.

c.) Gestión por competencias, gestión del conocimiento y evaluación del desempeño: Esta metodología permite conciliar los intereses de la empresa con los intereses de cada individuo. La gestión por competencias busca un alto rendimiento y un adecuado desempeño del personal.

La gestión del conocimiento es la fuente de un sistema de innovación en el proceso de creación de valor para la organización. Con la evaluación del desempeño se establecen los indicadores con los que se evaluará el rendimiento y productividad del personal; así mismo establecer programas de seguimiento para el desarrollo profesional.

d.) Comunicación interna: La empresa debe buscar una comunicación efectiva necesaria para mejorar el clima laboral, favorecer el compromiso, ejercer el liderazgo, la coordinación de todas las personas de la organización y obtener los resultados deseados. Para lograrlo debe definir claramente los objetivos, tanto estratégicos como financieros que se buscan, detallando las metas, indicadores, tiempos, presupuestos y responsables.

2.) Estrategia de operaciones: La empresa debe formular una estrategia de operaciones como arma competitiva, que vincule las decisiones de operaciones con la estrategia de negocios y desarrolle las capacidades que la empresa necesita para ser más competitiva. Se debe de mejorar en: Análisis de procesos, documentación de datos, detección de fallas, medición de errores e implementar el uso de herramientas que contribuyan a un adecuado control de calidad.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 1) La estrategia de negocios actual de la empresa Gutiérrez Courier & Cargo es la diferenciación, basada en un paquete integral de servicios logísticos, dirigiendo sus esfuerzos a una amplia cuota del mercado que incluye la banca, el comercio, el gobierno y mercado doméstico en general.

- 2) La ventaja competitiva actual que persigue Gutiérrez Courier & Cargo es la ventaja de diferenciación, por medio de una promesa de servicio de calidad, relaciones estrechas y de largo plazo con sus clientes, trato personalizado y servicios adicionales, que hacen que la empresa se diferencie de sus competidores.

- 3) La estrategia implícita actual debe fortalecerse partiendo desde la formulación hasta llegar a la implementación a un nivel táctico y operativo, por lo que Gutiérrez Courier & Cargo debe enfocarse en estas áreas: Mejorar la administración de sus operaciones, crear un departamento de marketing, ampliar las funciones del departamento de recursos humanos, crear áreas de medición y control de procesos.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Ya que la estrategia competitiva de la empresa es la diferenciación, esta trae consigo tarifas de precios más elevada comparado con las de sus competidores por causa de los servicios adicionales que ofrece, pero el mercado exige cada vez más competitividad, por lo que se recomienda que Gutiérrez Courier & Cargo sustente la estrategia actual buscando una paridad de precios o proximidad con sus rivales, reduciendo costos en las aéreas que no afecten su diferenciación y así obtener un desempeño por arriba del promedio de su industria.

- 2) La empresa debe trabajar en la sustentabilidad de la ventaja competitiva, si su propuesta de valor no se cumple por debilidades internas de la empresa, la ventaja competitiva se ve debilitada y es fácilmente imitada por sus competidores. Por lo que se recomienda que la empresa analice todos sus procesos desde una perspectiva más amplia y observe a detalle que actividades primarias no engranan y cuáles actividades de apoyo no refuerzan las primarias, esto lo logrará con un plan de administración estratégica de sus operaciones.

- 3) Para que la estrategia y la ventaja competitiva de la empresa se fortalezcan y puedan dar resultados perdurables en el tiempo se debe trabajar en la gestión de su talento humano, ya que Gutiérrez Courier & Cargo al ser una empresa de servicios depende de un alto desempeño de sus miembros para su éxito, por tanto se recomienda que el área de recursos humanos junto con la gerencia trabajen en fortalecer la cultura organizacional y en un verdadero plan de recursos humanos cuyo objetivo sea que el personal este alineado a la estrategia que persigue la empresa.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 LINEAMIENTOS PARA LA FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE OPERACIONES QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA GUTIÉRREZ COURIER & CARGO

6.2 INTRODUCCIÓN

Por la naturaleza del modelo de negocio de Gutiérrez Courier & Cargo, al ser una empresa de servicios logísticos depende de la rapidez y fiabilidad para prosperar. Como los factores claves del éxito lo indican, la puntualidad en entrega, superioridad tecnológica para dar seguimiento a los paquetes, y entrega confiable; sólo se podrán lograr a medida que la empresa tenga la habilidad de administrar sus operaciones para competir con éxito frente a la industria. Los retos administrativos abundan, ya que los clientes desean cambios; lo que exige que los gerentes reexaminen la estrategia que históricamente los ha llevado al éxito, rediseñen los procesos que sustentarán el nuevo rumbo para que contribuyan a generar una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Con el objetivo de fortalecer o mejorar la ventaja competitiva actual de Gutiérrez Courier & Cargo, y en vista que los resultados obtenidos en la investigación realizada, señalan que hay una debilidad en la administración de operaciones; debido a que no existe actualmente un método de medición y control de los procesos, por lo que cobra gran importancia proponer los lineamientos de formulación de una estrategia de operaciones.

Se entiende por estrategia de operaciones el establecimiento de políticas y planes generales para utilizar los recursos de una empresa de modo que apoyen de forma más conveniente su estrategia competitiva a largo plazo (Chase, Robert, & Aquilano, 2009).

La estrategia de operaciones es el eje alrededor del cual giran los procesos para formar cadenas de valor, que se extiendan más allá de los muros de la empresa y abarque a proveedores y clientes. La clave del éxito de muchas organizaciones radica en la comprensión total de cómo funcionan sus procesos y más aún cuando estos sean diseñados en base a las necesidades de sus clientes.

6.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

6.3.1 BASES PARA FORMULAR UNA ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Las bases para formular una estrategia de operaciones son muy similares a las usadas para desarrollar la estrategia de negocios, con la diferencia que los esfuerzos van dirigidos a coordinar las metas generales de la empresa con los procesos de la misma. Para ello se debe trabajar en las siguientes etapas:

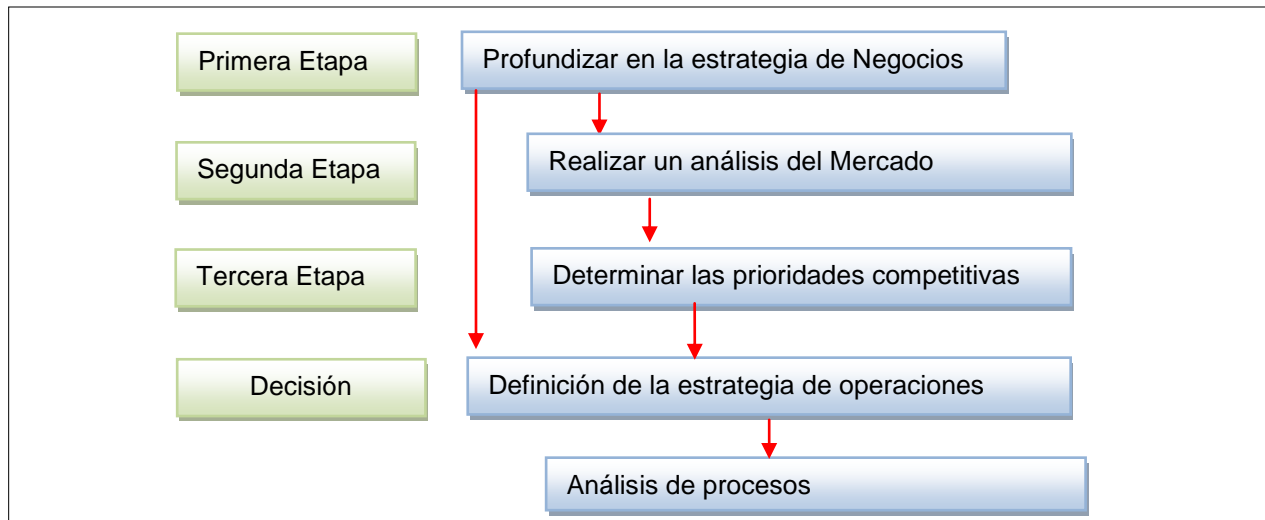


Figura 9. Etapas para formular una estrategia e operaciones

6.3.1.1 Primera etapa: profundizar en la estrategia de negocios

La estrategia de negocios que busca la empresa es la diferenciación no se debe perder de vista esta estrategia en ningún momento ya que es su arma competitiva y será el marco de referencia para realizar las funciones de la organización. Pero existe un punto importante que se debe considerar y es el ciclo de vida en la que estará la empresa a lo largo del tiempo, es por ello que la evaluación de la estrategia es continua y debe revisarse consecutivamente.

Para poder iniciar con una estrategia de operaciones, primero se debe profundizar en algunos elementos que conlleva la estrategia de negocios, tomando en cuenta dos consideraciones importantes:

- Vigilar los cambios en el entorno de negocio.
- Identificar competencias centrales de la empresa.

Para poder ahondar en estas consideraciones se deben de llevar a cabo los siguientes análisis:

a.-) Primer análisis: Exploración Ambiental

Este paso es el mismo que se llevó a cabo en la revisión de la estrategia de negocios de la empresa, es lo que se conoció en la investigación como análisis del entorno. Ya que las variables de análisis que se consideran en la evaluación del macroentorno y ambiente industrial no son controlables por la empresa deben estar monitoreándose, puesto que estas no son estables y pueden generar amenazas u oportunidades que en otros periodos de tiempo no estaban latentes.

En este análisis se debe tener en cuenta estas variables:

- Diagnóstico de las influencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas. Para ello se hace uso de herramientas como el análisis PEST.
- Analizar tendencias del entorno competitivo. Es decir, que influencia están teniendo los proveedores, los competidores, si hay nuevos competidores en puerta. Para ello se hace uso de herramientas como el análisis de las cinco fuerzas que mueven la industria.

Lo importante al realizar ambos análisis es tener en claro que lo que se busca no es un detalle narrativo sino más bien:

“Realizar una exploración ambiental que permita anticiparse a la competencia”

b.-) Segundo análisis: Identificación de los recursos y fortalezas propias de la organización.

Una vez ya se tenga un panorama de la situación externa es necesario que se identifiquen aquellos recursos y fortalezas con los que la empresa cuenta, que serán tomados en consideración al momento de formular la estrategia.

Para guiar este paso, las fortalezas y recursos de la empresa se deben colocar en ciertas categorías, que se conocen como competencias centrales de la empresa. Por tanto se debe evaluar cómo está la empresa en estos elementos:

1) Fuerza de trabajo: La referencia práctica de esta evaluación es hacer un reporte de cómo están los empleados a nivel de capacitación, nivel de conocimiento, nivel de experiencia, competencias individuales, motivación, resolución de problemas, creatividad en sus acciones y compromiso.

2) Instalaciones: La referencia práctica de esta evaluación es conocer cómo están los espacios de las bodegas y los bienes facilitadores del servicio, como equipo y maquinaria usado en bodegas, contenedores, furgones, y mantenimiento de los mismos y demás recursos que requieren los empleados para poder ejercer sus funciones.

3) Pericia financiera y de mercado: Para conocer la situación financiera, el uso de razones financieras, proyecciones financieras, análisis de capital de trabajo entre otros, señalan la situación actual y futura que experimenta la empresa. Para determinar los comportamientos del mercado, la experiencia en el sector es básica, por lo que la empresa debe sacarle ese provecho, la referencia práctica de esta evaluación es iniciar a manejar datos estadísticos.

Una forma para iniciar a recolectar esos datos estadísticos, es aprovechar, que el Grupo cuenta con Hondumares, bodega fiscal donde llegan no sólo contenedores de la empresa sino también de la competencia, esta es una ventaja que permite llevar bases de datos sobre los comportamientos de entradas de los furgones y así ir haciendo comparativos históricos de cómo va cambiando el mercado, si este tiene una tendencia creciente o decreciente y poder hacer proyecciones y análisis.

Al mismo tiempo con estas estadísticas se puede conocer el nivel de carga que mueven los competidores y con estos datos poder elaborar un detalle preciso de la cuota de participación de cada uno de los competidores en el mercado; contando con estos datos se podrá respaldar la verdadera posición en el mercado que ocupa la empresa.

4.) Sistemas y tecnología: La referencia práctica de esta evaluación es conocer las ventajas y rendimientos que les ha dado el uso de los softwares, sistemas contables y los sistemas de información en la mejora de los procesos y operaciones de la empresa.

6.3.1.2 Segunda etapa: análisis del mercado

Esta etapa es clave si se desea formular una estrategia de operaciones centrada en el cliente. Lo que se busca es comprender lo que el cliente quiere y como proporcionárselo. Esta etapa conocida también como investigación de mercados, busca por medio de herramientas encontrar esa información clave, no se puede suponer lo que cliente quiere, ni se puede suponer que los clientes están satisfechos, ya que al hacerlo se dejan brechas vacías que podrían ser valiosas si se atendieran.

Se deben realizar dos pasos:

a.-) Segmentación del mercado: Para realizar la segmentación del mercado se identifican los grupos de clientes con rasgos comunes que justifican el tipo de servicio que se les ofrece, para el caso de Gutiérrez Courier & Cargo, esta segmentación es como su misión lo indica: Los clientes comerciales, los clientes de la banca, los clientes del gobierno, los clientes en general (mercado doméstico).

b.-) Evaluación de necesidades: Para lograr conocer dichas necesidades de los clientes se debe planificar y desarrollar estas actividades:

b.1) Diseñar la metodología de la investigación, que incluya principalmente estos elementos:

- Identificar la población de estudio.
- Calcular una muestra representativa de la población. Para hacer este cálculo, puede visitar este link: http://www.netquest.com/panel_netquest/calculadora_muestras.php
- Decidir el tipo de muestreo que se realizará, para este caso en particular ya que existen varios segmentos de clientes, se recomienda hacer una división de la muestra por racimos o cuotas, es decir determinar qué porcentaje del total de la muestra debe ser aplicado a cada categoría de clientes y así lograr una representación amplia de toda la población.

- Una vez recopilados los datos de la muestra se debe diseñar el instrumento que se aplicará, puede hacerse uso de entrevista o encuestas. Lo más importante al realizar el instrumento es que se consideren estos aspectos primordiales: Necesidades referentes al servicio, nivel de satisfacción (en precios y en servicios ofrecidos), nuevos servicios que esperan y comparativos con la competencia.

b.2) Realizar el trabajo de campo, que incluya principalmente estos elementos:

- Realizar la prueba piloto en una pequeña muestra y realizar los ajustes necesarios a los instrumentos de medición.
- Entrenar a los encargados de realizar el trabajo de campo.
- Llevar a cabo la recolección de datos.

b.3) Análisis de los datos encontrados, que incluya principalmente estos elementos:

- Dirigir los resultados hacia la búsqueda de aquellos factores que más valoran los clientes.
- Lo más importante es llegar a las conclusiones que guiarán las futuras acciones de mejora o de corrección.

La empresa podrá incorporar las necesidades de los clientes en el diseño de servicios y en la cadena de valor.

6.3.1.3 Tercera etapa: determinar las prioridades competitivas

Persiguiendo el fin de que la estrategia de operaciones sea centrada en el cliente, se requiere el esfuerzo de todas las áreas de la empresa para atender las necesidades de estos. Por ello se debe de identificar las prioridades competitivas, estas prioridades son aquellas dimensiones operativas cruciales que un proceso o cadena de valor debe poseer para satisfacer a los clientes, tanto en el presente como en el futuro; tal como se muestra en la tabla 11.

Tabla 11. Clasificación de las nueve dimensiones competitivas generales

Categoría	Dimensiones
Costo	1. Operación de bajo costo
Calidad	2. Calidad superior
	3. Calidad Consistente
Tiempo	4. Velocidad de entrega
	5. Entrega a tiempo
Flexibilidad	6. Velocidad de desarrollo
	7. Personalización
	8. Variedad
	9. Flexibilidad del volumen

Para conocer en qué consiste cada una de estas dimensiones se detalla el siguiente diccionario:

- 1) Operación de bajo costo: Entrega de un servicio al menor costo posible y a la satisfacción de los clientes.
- 2) Calidad superior: Entregar un servicio o producto sobresaliente.
- 3) Calidad consistente: Producir servicios que cumplen con las especificaciones de diseño de manera consistente, esto significa que los servicios cumplan invariablemente con las expectativas por las que los clientes las contrataron.
- 4) Velocidad de entrega: Es la rapidez con que se entregan los pedidos a los clientes.
- 5) Entrega a tiempo: Cumplir con las fechas de entrega prometidas.
- 6) Velocidad de desarrollo: Rapidez con la que se introduce un nuevo servicio.
- 7) Personalización: Satisfacer las necesidades peculiares de cada cliente mediante la modificación del diseño de los servicios.
- 8) Variedad: Manejar un amplio surtido de servicios con eficiencia.
- 9) Flexibilidad del volumen: Capacidad de acelerar o desacelerar rápidamente la tasa de producción de los servicios para hacer frente a fluctuaciones pronunciadas de la demanda.

Una vez que ya se entiende en qué consiste cada una de estas dimensiones, lo importante es saber que todas estas nueve dimensiones son cruciales en los procesos; pero el Gerente General y sus superiores sólo deben seleccionar las que son más importantes.

Se debe seleccionar una o máximo dos de estas dimensiones, ya que ninguna empresa puede enfocarse en todas, sino más bien diferenciarse por potencializar una de ellas y con la conciencia que realmente puede trabajar en ella para que esa prioridad competitiva se convierta en una capacidad competitiva en la que la empresa podrá sobresalir de las demás.

Las prioridades competitivas son una herramienta útil para llevar a la práctica las metas de la estrategia de negocios en los procesos. La palabra clave es prioridades porque se trata de los objetivos que las operaciones de la empresa deben alcanzar no solo para ganar clientes en el presente, sino también el futuro.

6.3.1.4 Etapa de decisión: selección de la estrategia de operaciones

La selección de la estrategia de operaciones se realiza una vez que ya se han realizado los pasos de las etapas anteriores. Se debe seguir el siguiente esquema de acciones.

- Primero: Tener claro el plan de servicio que se perseguirá como producto de los resultados obtenidos en el análisis del mercado.
- Segundo: Tener claro la prioridad competitiva en la que se trabajará.
- Tercero: Evaluar en qué áreas del mapa general de procesos de toda la empresa se debe trabajar para ver como cambiará la cadena de valor de manera que respalde el nuevo plan de servicios.
- Cuarto: Seleccionar la estrategia de servicio y como esta estará presente en cada proceso de la cadena de valor.
- Por último: El Gerente General junto con los directivos inmediatos debe definir la estrategia, pensando en que decisiones garantizarán que la empresa cuente con las capacidades necesarias para atender la o las prioridades competitivas de los segmentos de mercado, nuevos y existentes.

Una vez definida la estrategia de operaciones, se deberán analizar los procesos tanto para la reingeniería como para el mejoramiento de los procesos, según sea el caso; por lo que a continuación se detalla cómo llevar a cabo un análisis de procesos.

6.3.2 ANÁLISIS DE PROCESOS

Los procesos son tal vez el aspecto menos comprendido y administrado de una empresa. Sin importar el talento y la motivación del personal, no se puede conseguir ventaja competitiva con procesos defectuosos. Es posible mejorar la mayoría de los procesos si alguien idea la manera y la implementa con eficacia. En efecto, la empresa deberá adaptar los procesos a las necesidades cambiantes de los clientes. El éxito a largo plazo se debe a los gerentes y empleados que realmente entienden su negocio, es por ello que el análisis de procesos es necesario tanto para la reingeniería como para el mejoramiento de los procesos; pero también forma parte del monitoreo del desempeño a través del tiempo.

Es necesario que todas las partes de una organización se interesen en análisis de procesos simplemente porque son ellas las que hacen el trabajo, y el análisis de procesos se centra en cómo se realiza realmente el trabajo. Se parte de un método sistemático, que identifica oportunidades para mejorar, documenta el proceso actual, lo evalúa para detectar brechas de desempeño, rediseña el proceso para eliminar vacíos e implementa los cambios deseados. La meta es el mejoramiento continuo. Como complemento a este método se hace uso de un método sistemático y técnicas auxiliares descritas a continuación.

6.3.2.1 Método sistemático

El análisis de procesos es la documentación y comprensión detallada de cómo se realiza el trabajo y cómo puede rediseñarse. Comienza con la identificación de las nuevas oportunidades para mejorar y termina con la implementación del proceso revisado. La figura 10, muestra un diagrama de seis pasos para el análisis de procesos.

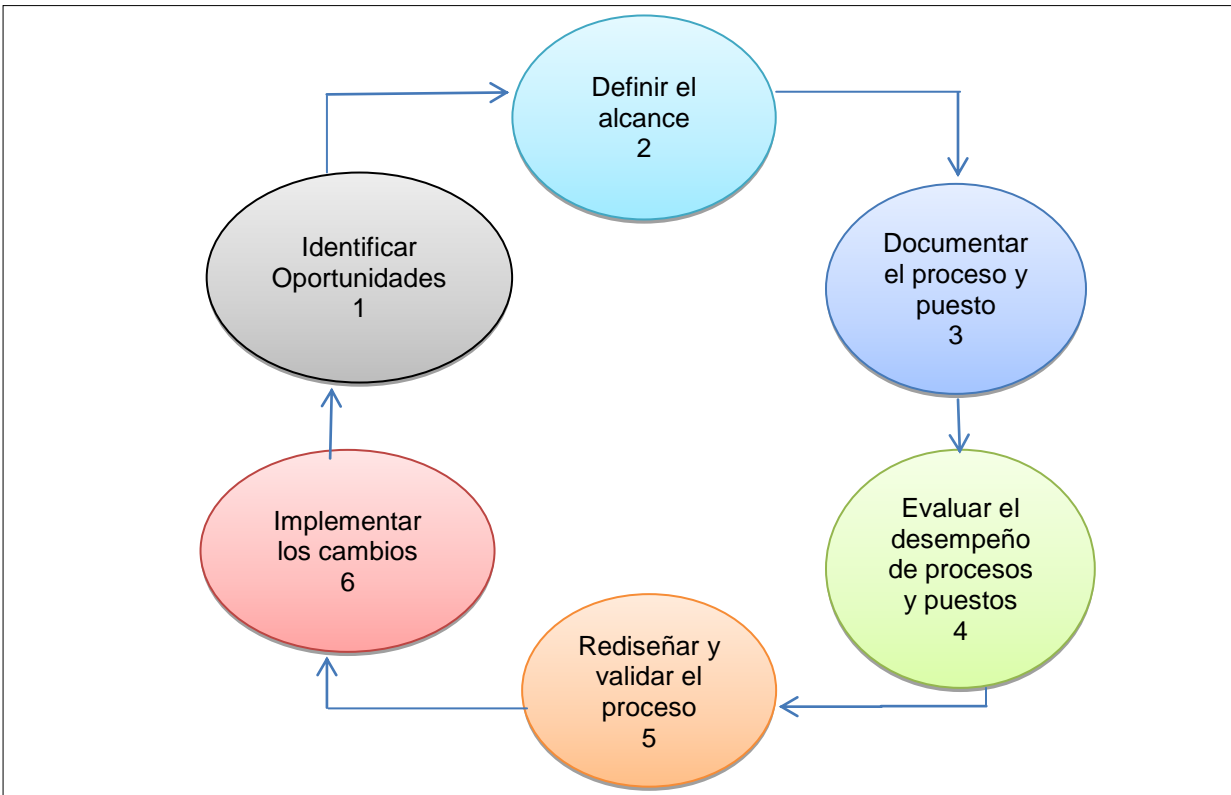


Figura 10. Diagrama de seis pasos para el análisis de procesos

Paso: 1 Identificar Oportunidades

Para poder identificar las oportunidades, el Gerente General de Gutiérrez Courier & Cargo debe prestar especial atención a los cuatro procesos centrales: Relacionados con los proveedores, desarrollo de nuevos servicios y productos, surtido de pedidos y relaciones con los clientes. Para lo cual se deben realizar las siguientes acciones:

- Conocer la satisfacción de los clientes externos: Estos datos son los arrojados por la investigación de mercados en la etapa de análisis de mercado, también se puede complementar con datos que se tenga en el sistema de información utilizado por la encargada de tele marketing, así como documentar experiencias positivas y negativas del personal de ventas, todo con el fin de poder recolectar información sobre las posibles brechas de satisfacción no atendidas.
- Conocer la satisfacción de los clientes internos: Aplicación de entrevistas al personal para detectar opciones de mejora en las operaciones diarias que estos desempeñan.

- Estudiar los aspectos estratégicos: Análisis de las brechas entre prioridades competitivas, calidad, velocidad de entrega, tiempos expectativas, servicios y participación de los clientes.

Para recolectar información sobre oportunidades de mejora en forma continua el Gerente General debe alentar a los empleados que estén involucrados en la realización del proceso, o a los proveedores o clientes internos a que expresen sus ideas a los gerentes y personal especializado por medio de un sistema formal de sugerencias. Las cuáles serán evaluadas por el Gerente, quien deberá darles seguimiento.

Paso 2: Definir el Alcance

El alcance de un proceso puede ser amplio o muy limitado, se deberá establecer los límites del proceso que se analizará. Los recursos de la empresa son fundamentales para mejorar o reconvertir un proceso mediante reingeniería, según sea la magnitud del cambio se deberá elegir quien o quienes estarán involucrados:

- Un solo empleado: Para los procesos pequeños se le pide al empleado que rediseñe el proceso.
- Un equipo de diseño: Consta de personas conocedoras y orientadas a los equipos, que trabajan en uno o más pasos del proceso, realizan el análisis del proceso y hacen los cambios necesarios.
- Facilitadores internos o externos: Especialistas a tiempo completo, quienes conocen la metodología del análisis de procesos y pueden guiar y capacitar al equipo de diseño.
- Equipo de dirección: Si el proceso abarca otras áreas departamentales, se puede formar un equipo de dirección compuesto por varios gerentes del grupo, liderado por un gerente de proyecto, el cuál supervisará el análisis respectivo.

Paso 3: Documentar procesos y describir puestos

En este paso se trabajará simultáneamente en la documentación de proceso y la descripción de puestos.

A.) Documentar procesos: Una vez establecido el alcance, el analista debe seguir los siguientes pasos:

a.1) Elaborar una lista de los insumos, proveedores (internos o externos), productos y clientes (internos o externos) del proceso.

a.2) Representar la información en una tabla: Un desglose más detallado de la información.

a.3) Entendimiento de los pasos realizados en el proceso: Existen tres técnicas eficaces para documentar y evaluar los procesos: diagramas de flujo; planos de servicio, y gráficos de procesos, que permitan mirar al interior de la organización y ver como esta realiza su trabajo. Las técnicas para documentar los procesos se presentan para encontrar brechas de desempeño, generar ideas sobre mejorar del proceso y documentar el aspecto de un proceso rediseñado. Las técnicas son:

1.) Diagrama de Flujo

Un diagrama de flujo detalla el flujo de información, clientes, equipo o materiales a través de los distintos pasos de un proceso. No tienen un formato preciso. Algunos aspectos que se deben considerar en la elaboración de un diagrama de flujo son los siguientes:

- Uso de simbología: Para la construcción de los diagramas de flujo se pueden utilizar los siguientes símbolos:

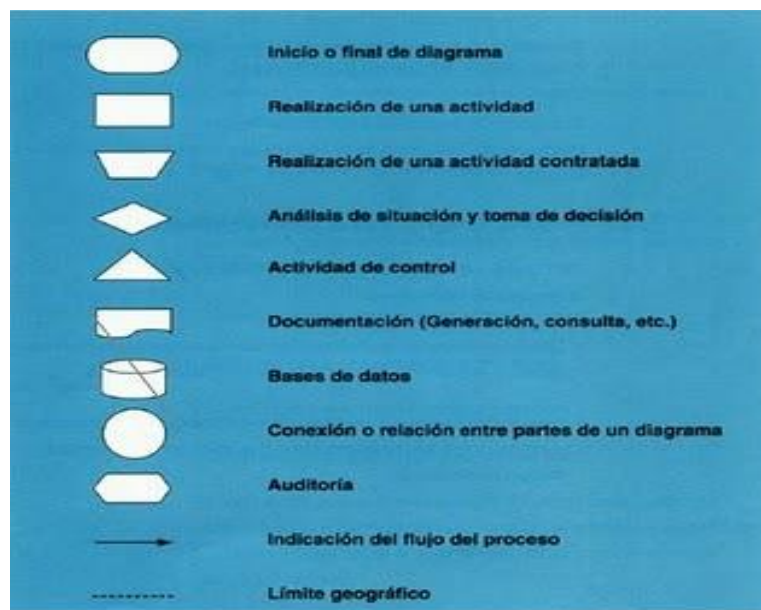


Figura 11. Símbolos utilizados en los diagramas de flujo

- Proceso para la construcción de un diagrama de flujo.

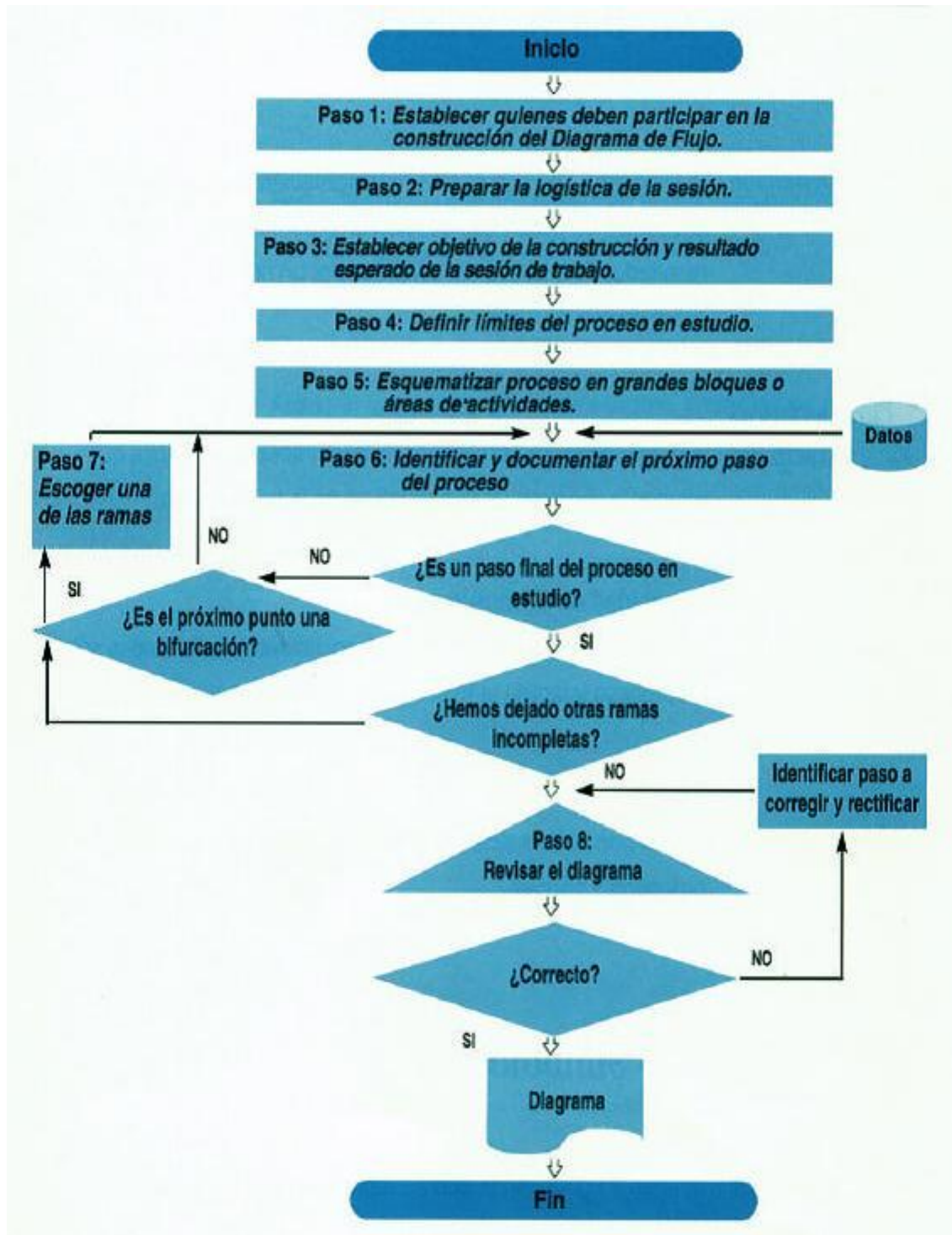


Figura 12. Proceso para la construcción de un diagrama de flujo

2.) Planos de Servicio

Un buen diseño de un proceso de servicio depende ante todo del tipo y cantidad de contacto con el cliente. Un plano de servicio consiste en un diagrama de flujo especial de un proceso de servicio que muestra los pasos donde existe un alto grado de contacto con el cliente. En un plano de servicios se puede usar, colores, sombreados o formas de cuadros, en lugar de la línea de visibilidad, para mostrar el grado y tipo de contacto con el cliente. Otro método para trazar planos de servicio consiste en enumerar cada paso y después preparar una tabla acompañante que describa en detalle el contacto con el cliente para cada paso numerado.

3.) Gráfico de Procesos

Un gráfico de procesos es una forma organizada de documentar todas las actividades que realiza una persona o un grupo de personas en una estación de trabajo, con un cliente, o al trabajar con ciertos materiales. Analiza un proceso usando una tabla, y proporciona información acerca de cada paso del proceso. Puede tener muchos formatos, a continuación se presentan las actividades agrupadas de un proceso típico a seguir, dividido en cinco categorías:

- a.-) Operación: Se modifica, crea o agrega algo.
- b.-) Transporte: Mueve el objeto de estudio de un lugar a otro.
- c.-) Inspección: Revisa o verifica, pero sin hacerle cambios.
- d.-) Retraso: Se presenta cuando el objeto se queda detenido en espera de una acción posterior.
- e.-) Almacenamiento: Ocurre cuando algo se guarda para usarse después.

Las mediciones específicas que elija el Gerente o analista dependerán del proceso que se va a analizar y las prioridades competitivas. Son buenos puntos de partida el tiempo de procesamiento y el costo por oportunidad en cada paso, así como el tiempo transcurrido desde el principio hasta el final del proceso. La utilización de la capacidad y los tiempos de espera del cliente (o trabajo) revelan dónde es más probable que se presenten retrasos en el proceso. Las mediciones de satisfacción del cliente y los índices de errores y desperdicio identifican posibles problemas de calidad.

B.) Descripción de puestos: En esta etapa se debe levantar la información de cada una de las actividades que realiza el personal, la misma debe transcribirse sin importar que la actividad se esté ejecutando bien o mal. Es decir debe ser una fiel representación de lo que ocurre día a día en las operaciones de la empresa.

Paso 4: Evaluación del desempeño de procesos y de los puestos

A.) Evaluación del desempeño de procesos: Una vez documentado el proceso se recurre al uso de mediciones de desempeño para evaluar un proceso y descubrir cómo mejorarlo. Para ello se puede hacer uso de un sistema de medición, el cual consta de mediciones del desempeño que se establecen para un proceso y los pasos que contienen. Las mediciones pueden poner de manifiesto una brecha en el desempeño. Las herramientas que contribuyen a entender las causas del problema, se mencionan a continuación:

- Lista de verificación: Formulario que se utiliza para registrar la frecuencia con que se presentan ciertas características del producto o servicio relacionadas con el desempeño.
- Histogramas y gráficos de barras: Los datos contenidos en la lista de verificación, pueden presentarse en un histograma o gráficos de barras. El histograma será útil para resumir los datos medidos sobre una escala continua, que muestra la distribución de frecuencia de alguna característica de la calidad; mientras que el gráfico de barras, es una serie de barras que representan la frecuencia con la que se presentan las características de los datos, que se miden por medio de un sí o un no.
- Gráfico de Pareto: Es útil cuando los gerentes descubren varios problemas en el proceso que son necesarios de atacar, por lo que necesitan decidir cuál de ellos deberán atender primero.
- Diagramas de causa y efecto: Es un diagrama que relaciona un problema clave de desempeño con sus posibles causas. Este tipo de diagrama ayuda a la gerencia a establecer una relación directa entre las desconexiones y las operaciones donde éstas se originan. Las operaciones que no tienen relación alguna con un problema en particular no aparecen en el diagrama.

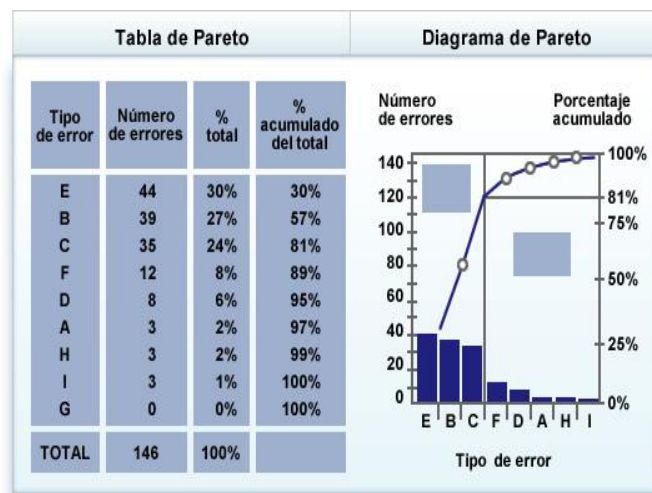
- Gráficos: Representan los datos en diversos formatos visuales como los gráficos de barra, línea y gráficos circulares.

Cada una de las herramientas para el mejoramiento de la calidad pueden usarse en forma independiente, pero su potencia es mayor cuando se usan en conjunto. Para poder resolver un problema relacionado con un proceso, el gerente deberá actuar a menudo como detective, seleccionando datos para aclarar las cuestiones que están en juego y deducir las causas.

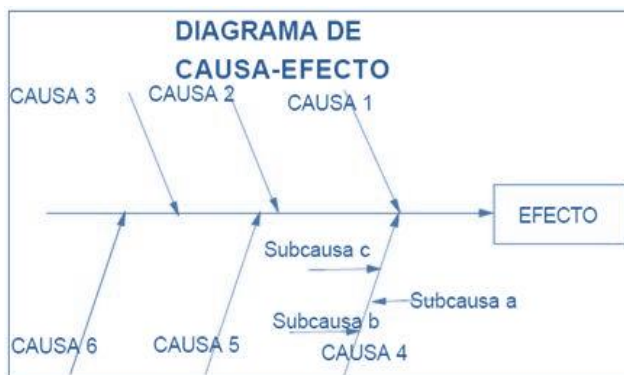
Paso 1. Lista de Verificación

Lista de Verificación		
Tipo de Error	Recuento	Total
A		3
B		39
C		35
D		8
E		44
F		12
G		0
H		3
I		3
Total		146

Paso 2. Gráfico de Pareto



Paso 3. Diagrama de causa y efecto



Paso 4. Gráfico de barras

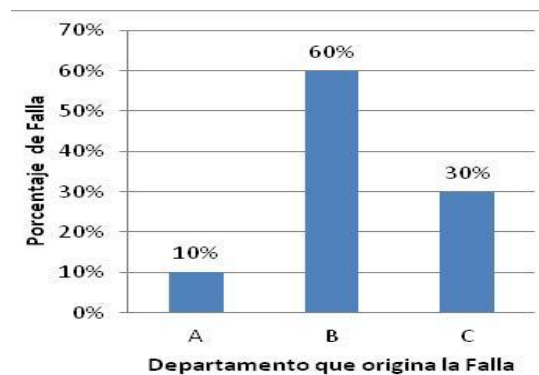


Figura 13. Muestra de aplicación secuencial de herramientas para mejorar la calidad

B.) Evaluación de desempeño del puesto: En este paso se debe realizar un proceso sistemático que sirva para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficiencia y eficacia de las personas en el desempeño de sus puestos, para detectar puntos fuertes y débiles que se deben mejorar.

Paso 5: Rediseño del proceso y validación

A.) Rediseñar el proceso: Se debe hacer un análisis cuidadoso del proceso y su desempeño con base en las mediciones seleccionadas, el cual contribuya al descubierto de desconexiones o brechas entre el desempeño real y el deseado, por lo que se deberá de considerar lo siguiente:

- El Gerente o Equipo de diseño deben hurgar hasta el fondo para encontrar las causas originales de las brechas de desempeño.
- El equipo de diseño, genera una lista de ideas sobre mejoras. En seguida esas ideas se seleccionan y analizan. Las ideas que son justificables, en las que los beneficios superan los costos, se reflejan en un nuevo diseño del proceso. El nuevo diseño debe documentarse como se propuso. La nueva documentación debe dejar en claro cómo funcionará el proceso revisado y cuál será el desempeño esperado de conformidad con las distintas mediciones que se utilizaron.

B.) Validación del proceso rediseñado: Para que el nuevo proceso se lleve a la práctica, se deberá sociabilizar con las personas que llevarán a cabo el nuevo proceso, con el fin de medir la viabilidad de que este se pueda ejecutar realmente y no quede en papel.

Paso 6: Implementar Cambios

La implementación es más que trazar un plan y llevarlo a cabo. Muchos procesos se rediseñan eficazmente, pero jamás llegan a implementarse. Para dar inicio a la implementación de los cambios quizá se requiera de nuevos puestos y habilidades, lo que implica capacitación e inversiones en nueva tecnología.

La implementación pone en marcha los pasos necesarios para poner en línea el proceso rediseñado. La gerencia o el comité de dirección deben asegurar que el proyecto de implementación marche de acuerdo con lo programado.

6.3.3 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES PARA LA FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE OPERACIONES																														
FECHA INICIO DEL PROYECTO:																														
EMPRESA:		Gutiérrez Courier & Cargo																												
COORDINADOR DEL PROYECTO:		Gerente General																												
Etapa	No.	Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Profundizar en la estrategia de negocios actual	1	Exploración ambiental																												
		1.1 Análisis PEST	■																											
		1.2 Entorno Competitivo	■																											
	2	Identificación de los recursos y fortalezas																												
	2.1 Identificación competencias centrales		■	■																										
Análisis del Mercado	1	Segmentación de mercados																												
	2	Evaluación de necesidades																												
		2.1 Metodología de Investigación			■	■																								
		2.2 Trabajo de campo				■	■	■	■																					
	2.3 Análisis de datos									■																				
Determinar prioridades competitivas	1	Determinar las prioridades competitivas										■																		
Decisión	1	Selección de la estrategia de operaciones																												
		1.1 Selección estrategia de servicios											■																	
		1.2 Definición de la estrategia de operación											■																	
Administración de procesos		Análisis de procesos																												
	1	Método sistemático																												
		1.1 Identificar oportunidades												■	■															
		1.2 Definir Alcance												■	■															
		1.3.1 Documentar el Proceso	■	■	■	■	■	■	■	■																				
		1.3.2 Descripción de puestos		■	■	■	■																							
		1.4.1 Evaluar el desempeño de los procesos													■	■	■													
		1.4.2 Evaluación del desempeño del puesto													■	■	■													
		1.5.1 Rediseñar el proceso														■	■	■												
		1.5.2 Validación de procesos															■	■	■											
	1.6 Implementar los cambios																				■	■	■							

6.3.4 PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

Para llevar a cabo la propuesta según el cronograma de ejecución, la empresa tienen tres posibles escenarios en los que podría invertir según sea el caso, los costos, ventajas y desventajas de cada escenario de detallan a continuación:

Número de Escenario	Propuesta	Actividades Principales	Costo Aproximado	Costos Adicionales	Ventajas	Desventajas	Observación
Escenario 1	Contratar un Consultor Externo	El consultor deberá cumplir con estas actividades: a.) Estudio de mercado con los clientes actuales. b.) Análisis de procesos. c.) Levantamiento de datos. d.) Análisis de los datos. e.) Detección de oportunidades de mejora. f.) Propuestas de rediseños. g.) Dejar los formatos de documentos o fichas técnicas que se usarán en los distintos procedimientos. h.) Lineamientos de implementación de los cambios.	Entre Lps. 150,000.00 a Lps.200,000.00 mas Impuestos sobre ventas. (Para una sola empresa). <u>Ver Anexo 3</u>	Movilización y viáticos para visitas a Miami y San Pedro Sula (el costo dependerá del número de visitas que se deban realizar).	a.) Especialización y experiencia en el área. b.) Objetividad en los resultados. c.) Posibilidad de realizar el trabajo en menor tiempo. d.) El personal no debe realizar funciones extras que afecten el tiempo en sus operaciones diarias.	a.) Costos más elevados que las otras opciones. b.) Una vez que esté realizada la propuesta, el seguimiento no es el ideal, generando dependencia.	Es necesario que la empresa designe a uno de sus empleados que conozca bien las operaciones y que sirva como contraparte para este trabajo y que se valide toda la propuesta por parte de la empresa.
Escenario 2	Realizar un nuevo departamento en la empresa (llamase control de calidad, mejora continua o ingeniería de procesos).	Se deberá crear un nuevo departamento en la empresa, por lo que se deberá contratar una nueva persona con experiencia en el área o rotar a una persona interna y contratar una persona para la plaza que quedará vacía. Las funciones principales de este departamento serán: a.) Coordinar todo el proyecto del cronograma. b.) Implementar todos los cambios. c.) Evaluar los cambios. d.) Controlar la calidad de procesos de manera permanente.	Sueldo mensual del nuevo empleado de Lps.15,000.00 en adelante, según su experiencia.	Beneficios por ley. Mas gastos de movilización y viáticos para las visitas que sean necesarias a Miami y San Pedro Sula.	a.) Menores costos. b.) Mayor conocimiento interno. c.) Seguimiento continuo. d.) Comunicación permanente con el personal. e.) Podrá trabajar en las mejoras, no sólo de la empresa sino de todo el grupo.	a.) Menor objetividad que consultor externo. b.) Experiencia menos variada. c.) Autoridad puede verse limitada debido a jerarquía o cultura de la empresa.	Deberá de darse un sentimiento de urgencia para llevar a cabo las actividades y no se vea como acciones a largo plazo y se debe evaluar el desempeño del nuevo empleado.
Escenario 3	Coordinar a través de universidades grupo de practicantes universitarios que lleven a cabo el proyecto.	Los practicantes universitarios, deberán llevar a cabo todo el proceso propuesto en el cronograma.	Costos mínimos si la empresa considera hacer pagos, que no es obligatorio.	Movilización y viáticos para las visitas que sean necesarias a Miami y San Pedro Sula.	a.) Es la opción con los menores costos. b.) Puede servir como un período de prueba si se desea contratar la(s) persona(s) . c.) Pueden traer nuevas ideas de cambios.	a.) Inexperiencia en el área. b.) Se necesitara dar capacitación. c.) Posibilidades de falta de compromiso. d.) Siempre deberá estar supervisado por un encargado por parte de la empresa.	Es necesario que la empresa designe a uno de sus empleados que conozca bien las operaciones y que sirva como contraparte para este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Álvarez, A. (2009). *MateriaBiz Escuela de Negocios*. Obtenido de www.materiabiz.com
- 2) Ansoff, I., & Mc Donnell, E. (1990). *Implanting Strategic Management*. (Segunda ed.). U.K: Prentice-Hall.520 pag.
- 3) Barreiro, N. (2010). *Información Contable para las Estrategias Empresariales*. Cuba, Cuba: Editorial Académica Española.118 pag.
- 4) Bart, C., & Baetz, M. (1998). The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance:An exploratory Study. *Journal of Management Studies*, 35.
- 5) Barthelmess, C. (2009). *La Planeación Estratégica en las Organizaciones*. Argentina: El Cid Editor Apuntes.21pag.
- 6) BCH. (2012). *Boletín de Prensa 93/12*. Tegucigalpa.
- 7) BCIE. (2010). *Ficha Estadística de Honduras*. Tegucigalpa.
- 8) Bernárdez, M. (2007). *Desempeño Organizacional* (Primera ed.). Estados Unidos: Global Business Press.247pag.
- 9) Bowman, C., & Scholes, J. (1992). ``Interpreting Competitive Strategy``. *The Challenge of Strategic Management*, 455-470.
- 10) Carro, R., & González, D. (2012). *Informe de Estrategia de Producción/ Operaciones en un Entorno Global*.
- 11) Casilda, R. (13 de Marzo de 1995). Evolución y Estrategias Competitivas de la Banca Española. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 70-80.
- 12) Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Massachusetts, Estados Unidos : MIT Press.
- 13) Chase, R., Robert, J., & Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones,Producción y cadena de suministros*. (Duodécima ed.). México: Mc Graw Hill.
- 14) David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Pearson Educación.365 pag.

- 15) Diario Centinela Económico. (Marzo de 2013). *Centinela Económico*. Obtenido de <http://www.centinelaeconomico.com>
- 16) Diario La Tribuna. (31 de Mayo de 2012). Honduras debe aprovechar ventajas para comerciar con China según experto. *Diario Centinela Económico*.
- 17) Diario La Tribuna. (2 de Julio de 2012). Productos hondureños llegarán a 39 países de todo el mundo. *Diario La Tribuna*.
- 18) Escribá, A., & Safón, V. (2002). "Estrategias competitivas: Implicaciones Teóricas, Prácticas y Docentes". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(2), 119-140.
- 19) Escuela de Negocios CAI. (2011). *CAI online*. Obtenido de www.cai.es
- 20) FIDE. (2008). *Directorio de Exportaciones 2008*. Boletín Informativo, Tegucigalpa.
- 21) FIDE. (2012). *Directorio de Exportaciones Honduras 2012*. Tegucigalpa.
- 22) Frambach, R. (2003). The influence of Business Strategy on New Product Activity. *International Journal of Research in Marketing.*, 183-213.
- 23) García. (1995). *Dirección Estratégica y Política de Empresa*. Obtenido de www4.ujaen.es
- 24) Ghemawat, P. (Septiembre de 1986). Sustainable advantage. *Harvard Business Review*, 64(05), 53-59.
- 25) Gimbert. (2003). *El Enfoque Estratégico de la Empresa* (Primera ed.). Deusto. 199 pag.
- 26) Grant, R. M. (2001). *Dirección Estratégica* (Primera ed.). Civitas. 534 pag.
- 27) Hall, W. (1980). "Survival strategies in a hostile environment". *Harvard Business Review*, 58(5), 75-85.
- 28) Hansen, D., & Maruane, M. (2007). *Administración de Costos: Contabilidad y Control*. (Quinta ed.). México: Cengage Learning Editores. 967 pag.
- 29) Hartline, M., & Ferrel, O. (2006). *Estrategia de Marketing* (Tercera ed.). Estados Unidos: Thomson Learning. 619 pag.
- 30) Hax, A., & Majluf, N. (1984). *Strategic Management: An Integrative Perspective*. New Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall. 468 pag.
- 31) Hax, A., & Majluf, N. (1996). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach* (segunda ed.). New Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall. 440 pag.

- 32) Hax, A., & Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. 525 pag.
- 33) Hill, C., & Jones, G. (1996). *Administración Estratégica. Un enfoque Integrado* (Tercera ed.). Colombia: McGrawHill. 540 pag.
- 34) INE. (17 de Marzo de 2012). *Informe semestral 2012*. Tegucigalpa.
- 35) Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica* (Quinta ed.). Madrid, España: Prentice Hall. 203 pag.
- 36) King, W., & Cleland, D. (1979). *Strategic Planning and Policy* (Segunda ed.). New York, Estados Unidos: Van Nostrand Reinhold. 266 pag.
- 37) Lazzari, L. L., & Maesschalck, V. (2006). Control de gestión: Una Posible Aplicación del Análisis FODA. *Red Cuaderno CIBAGE*, 89.
- 38) Managers Magazine. (2013). Obtenido de <http://managersmagazine.com/index.php/2010/01/matriz-bcg-matriz-boston-consulting-group/>
- 39) Martínez, D., & Milla, A. (2007). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a Través del Cuadro de Mando Integral* (Primera ed.). España: Ediciones Díaz de Santos. 381 pag.
- 40) Mejia, C. (Octubre de 2011). *Documentos Planning*. Obtenido de www.planning.com.co
- 41) Miller, D. (1992). Generic Strategies: Clasificación, Combinación and Context-. *Strategic Management Journal*, 8, 391-408.
- 42) Mintzberg, H., Ahlstrand, H., & Lampel, J. (1998). *Safari a la Estrategia* (Primera ed.). Argentina: Ediciones Granica. 498 pag.
- 43) Mintzberg, H., Quinn Brian, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México: Pearson Prentice Hall. 80 pag.
- 44) Murray, H. A. (1998). A Contingency View of Porter's Generic Strategies. *Academy of Management Review*, 13, 390-400.
- 45) Orville, W., & Ruekert, R. (Julio de 1987). Marketin's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Concept Framework. *Journal of Marketing*, 15-33.

- 46) Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de las Competencias* (Primera ed.). México: Compañía Editorial Continental, S.A. 409 pag.
- 47) Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. (Segunda ed.). México: Compañía Editorial Continental.S.A.550pag.
- 48) Porter, M. (Noviembre de 2011). "What is Strategy?". *Harvard Business Review*, 89(11), 100-117.
- 49) Power, M. a. (1986). *Strategic Management Skills*. (Primera ed.). Estados Unidos. 270 pag.
- 50) Prahalad, H. (1994). *Competing for the Future* (Primera ed.). Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press. 333 pag.
- 51) Prensa, D. L. (2012). Empresa Privada Hondureña Exige al Gobierno dejar el derroche y mejorar la recaudación Fiscal. *Diario La Prensa*.
- 52) Ramírez, F.(2009). *Los factores Críticos del Éxito y el Enfoque Reder de Evaluación*.Obtenido de <http://www.oocities.org/es/fannyramirez09/GERE/trabajofinal.htm>
- 53) Rarick, C., & Vittton, J. (1995). "Mission Statements Make Cents". *Journal of Business Strategy*, 16.
- 54) Reyes, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa-Noriega.480pag.
- 55) Ríos, F., & Vidal, L. (2011). *Metodologías para Implantar la Estrategia: Diseño Organizacional de la Empresa* (Segunda ed.). Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).52-53 pag.
- 56) Ronda, G. (2009). *De la Estrategia a la Dirección Estratégica: Un Acercamiento a la Integración de los Niveles Estratégicos, Tácticos y Operativos*. (E. C. Editor, Ed.) Argentina.29 pag.
- 57) Secretaría de Relaciones Exteriores de Honduras. (2011). *Honduras: Un País Abierto a La Inversión*. Boletín Informativo, Tegucigalpa.
- 58) SEPLAN. (2012). *Boletín de Conyuntura Económica*. Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa, Tegucigalpa.

- 59) Serra, F., & Lissoni, J. (2009). Los Pilares de la Estrategia y El Éxito de las Organizaciones. *Revista de Empresa*, 36.
- 60) Sol, J. (1999). *La Guerra de las PYMES*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Del Nuevo Extremo S. A. 115 pag.
- 61) Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica* (Decimotercera ed.). México: McGraw-Hill. 447pag.
- 62) Vargas, A. (2006). Empresas Cooperativas, Ventaja Competitiva y Tecnologías de la Información. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(049), 5.
- 63) Velasquez, R. (2007). *Folleto de Direccion Estrategica*. Cuba: Editorial Universitaria. 107pag.
- 64) Ventura, V. J. (1994). *Análisis Competitivo de la Empresa: Un Enfoque Estratégico*. Madrid, España: Civitas S.A. 362 pag.
- 65) Woessner. (2005). "En el detalle está la diferencia". México: Universidad de las Américas Puebla. 138-140 pag.
- 66) Yanes, R. (08 de Abril de 2012). *Diario La Prensa*. Obtenido de www.laprensa.hn

ANEXOS

Anexo 1: Indicadores de las variables de investigación

Matriz de variable e indicadores. Estrategia de Negocios

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	Subindicador	Unidad de Análisis	Método de medición
Estrategia de Negocios	Estrategia que se centra en qué productos o servicios deben desarrollarse y a qué mercados ofrecerlos, así como el grado en que satisfacen éstos las necesidades de los consumidores, de forma que se alcancen los objetivos de la organización: acaso rentabilidad a largo plazo, crecimiento de mercado o medidas de eficiencia (Johnson & Scholes, Dirección Estratégica, 1997).	Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron: 1) El liderazgo general en costos 2) La diferenciación 3) El enfoque	-Liderazgos general en costos -La diferenciación -El enfoque	-Estrategia bajos costos dirigidos -Estrategia bajos costos generales -Estrategia diferenciación dirigida -Estrategia de diferenciación amplia. -Atender solo un segmento del mercado.	Altos directivos y Gerente General de Gutiérrez Courier & Cargo Y Personal de ventas y administrativo de Gutiérrez Courier & Cargo.	Análisis interno y externo de la empresa en estudio.

Matriz de variable e indicadores. Ventaja Competitiva

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	Subindicador	Unidad de Análisis	Método de medición
Ventaja Competitiva	Según Porter (2002) la ventaja competitiva es el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos (...) la ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes.	Para Porter (2002) Existen sobre todo dos tipos de ventajas competitivas: "El liderazgo en costos y la diferenciación".	-Liderazgo en costos -Diferenciación	-Minimización de costos en todos los procesos de la empresa. -Procesos y actividades de la empresa que logran singularidad.	Gerente General Gutiérrez Courier & Cargo. Y Personal de ventas y administrativo de Gutiérrez Courier & Cargo	Cadena de Valor.

Anexo 2: Instrumentos de medición

Herramienta No. 1 Preguntas realizadas en el taller para definir el análisis PEST.

Observación: Todas las preguntas que se muestran a continuación son en base a la industria de la logística.

<p style="text-align: center;">Político/legal</p> <p>¿Qué nuevas leyes y/o regulaciones es posible que se aprueben y tengan un impacto en la industria y la empresa?</p> <p>¿Qué legislación del comercio exterior incide en el sector? ventajas y desventajas</p> <p>¿Cuáles son las regulaciones ambientales que afectan el sector?</p> <p>¿Qué modificaciones se avecinan en política y economía por un cambio en el partido gobernante?</p>	<p style="text-align: center;">Económico</p> <p>¿Cómo afecta un aumento de la pobreza, la inflación o el desempleo en nuestra industria y en nuestra empresa? ¿Cómo nos afectaría una disminución en estas variables?</p> <p>¿Cómo afecta la paridad cambiaria a nuestra industria?</p> <p>¿Las variaciones en el poder adquisitivo de las personas tienen repercusiones inmediatas o a largo plazo en su industria?</p>
<p style="text-align: center;">Sociocultural</p> <p>¿Qué beneficios trae a su industria la migración de hondureños?</p> <p>¿Qué cambios en los estilos de vida han observado que favorezcan o afecten a su industria?</p> <p>¿Qué canales se están viendo afectados por nuevas costumbres de compra?</p> <p>¿Qué cambios culturales de la sociedad Hondureña influyen en su industria?</p> <p>¿Cómo las tendencias ambientales influyen en la industria?</p>	<p style="text-align: center;">Tecnológico</p> <p>¿Qué inversiones debemos realizar para aprovechar las nuevas tecnologías y su penetración en los diversos segmentos?</p> <p>¿Qué tecnología nos permite obtener una ventaja competitiva sobre nuestros competidores?</p>

Herramienta No. 2 Preguntas realizadas en el taller para definir las cinco fuerzas competitivas de Porter que ejercen influencia en la industria de la logística.

1.) Proveedores

1. ¿Cuáles son los proveedores de la industria?
2. ¿Existen proveedores dominantes en la industria?
3. ¿Los proveedores amenazan con integrarse hacia adelante en la industria?
4. ¿Es fácil que los proveedores encuentren nuevos clientes?

2.) Sustitutos

1. ¿Cuáles son los productos sustitutos de la industria y el acceso a ellos?
2. ¿Qué impactos tienen los productos sustitutos para la industria?
3. ¿La relación entre el precio del servicio que ofrece la industria en comparación a los sustitutos?
4. ¿Existe una inclinación o propensión de los clientes de reemplazar el servicio de la industria por un sustituto?

3.) Competidores

1. ¿Cuáles son los competidores que dominan la industria?
2. ¿Cómo influye el crecimiento de la demanda y oferta a la industria?
3. ¿Características distintivas de los competidores de la industria?

5.) Nuevos participantes

1. ¿Quiénes son considerados los competidores potenciales de la industria?
2. ¿Qué tan elevados son los requisitos de capital para introducirse a la industria?
3. ¿Son complejos los requisitos y restricciones que impone el gobierno a una nueva empresa de esta industria en el mercado?

5.) Clientes

1. ¿Cuáles son los clientes que dominan la industria?
2. ¿Cuál es el nivel de influencia que ejercen los clientes en la industria?

Herramienta No. 3 Hoja de análisis de misión, visión.

Para el análisis de la misión y visión de la empresa en estudio, se someten las mismas a una serie de preguntas, logrando dirigir las respuestas a conclusiones que se esperan obtener de la profundización de ambas formulaciones.

Plantilla de análisis de la misión:

Misión	Evaluación
Límites del negocio actual:	
1. Productos y servicios actuales	
2. Tipo de clientes atendidos	
3. Cobertura geográfica	
La formulación transmite:	
1. ¿Quiénes somos?	
2. ¿Qué Hacemos?	
3. ¿Por qué estamos acá?	

La plantilla de análisis de la visión:

Visión	Evaluación
Plan del negocio Futuro:	
1. ¿Hacia dónde vamos?	
La formulación transmite:	
1. ¿Cuáles son los mercados por buscar?	
2. ¿Cuáles son los productos, mercados, clientes y enfoques tecnológicos futuros?	
3. ¿Qué tipo de gerencia se trata de crear?	

Herramienta No.4: Análisis de los grupos de interés

Con este instrumento se persigue lograr una visión general sobre todas las expectativas de los grupos de interés, es decir todo lo que cada uno de los principales actores esperan de la empresa Gutiérrez Courier & Cargo.

La Expectativa número uno la indica el Presidente Ejecutivo del Grupo Gutiérrez Logistics, las expectativas de la 2 a la 4 la indica el Gerente General de la empresa Gutiérrez Courier & Cargo en base a su percepción y experiencia.

No.	Actor del Grupo de Interés	¿Qué expectativas persigue cada actor sobre los resultados esperados de la empresa?
1	Accionistas (Presidente Ejecutivo)	
2	Empleados (personal de Gutiérrez Courier & Cargo)	
3	Clientes (Clientes de Gutiérrez Courier & Cargo)	
4	La sociedad (Personas cercanas a la empresa y comunidad)	

Herramienta No. 5 Entrevista semiestructurada factores claves del éxito de la industria.

ENTREVISTA

Nombre del entrevistado:

Cargo que ocupa:

Preguntas de la entrevista

- 1.- Elabore en forma breve una lista de los objetivos de Gutiérrez Courier & Cargo.
- 2.- Tomando en cuenta los objetivos mencionados anteriormente, mencione cuáles considera de mayor relevancia.
- 3.- De los objetivos seleccionados identifique los factores claves de éxito para cada uno de ellos.
- 4.- ¿Cuáles de los factores claves de éxito considera usted que puedan ser controlados por la empresa y cuáles están fuera de su alcance?
- 5.- Una vez eliminados los factores que están fuera del alcance de la empresa agrupe los factores de éxito de acuerdo a los objetivos.
- 6.- ¿Cómo se puede lograr cada factor de éxito?

Herramienta No. 6 Análisis FODA.

Preguntas realizadas en el taller para llevar a cabo el FODA en sus cuatro perspectivas.

Primera Parte: Ambiente Externo

¿Cuentan con alianzas estratégicas?

¿Cuentan con alguna certificación?

¿Existe un área de negocios en la cual se vea un potencial de negocios?

¿Cuál es el nivel de diferenciación con respecto a la competencia?

¿Existen cambios demográficos que ayuden o perjudiquen al negocio?

¿Oportunidad de nuevos servicios o áreas geográficas?

¿Existen empleo de nuevas tecnologías o comercio electrónico para percibir oportunidades de venta?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

¿Qué cambios en la normatividad legal y /o política se están presentando?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

- Amenazas constantes

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

Segunda Parte: Ambiente Interno

¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?

¿Se tiene una visión y objetivos estratégicos establecidos?

¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?

¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?

¿El ambiente de trabajo y el clima organizacional es bueno?

¿Las comunicaciones son efectivas?

- Área de Marketing y ventas:

¿La participación del mercado se ha incrementado?

¿La organización desarrolla investigación de mercados?

¿Se maneja un presupuesto de marketing?

¿Están las marcas bien posicionadas?

- Área Operaciones y logística

¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?

¿La tecnología usada en los procesos es de punta?

¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?

¿Están las instalaciones equipos, máquinas oficinas, almacenes y otros en buen estado y dando el resultado ideal?

¿Se realizan estudios de tiempos y movimientos?

- Finanzas y contabilidad

¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?

¿Cómo se maneja la asignación presupuestaria?

¿Se trabaja con objetivos financieros? ¿Cómo se evalúa el resultado?

- Recursos humanos

¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?

¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

¿Se cuenta con una política de incentivos?

¿Se cuenta con outsourcing en el área?

- Sistemas de información y comunicaciones

¿Se cuenta con un sistema de información general?

¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicación?

¿Los sistemas de seguridad son eficientes?

¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?

- Tecnología e investigación

¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?

¿Se asignan recursos necesarios para desarrollar investigación y desarrollo?

¿Se maneja un presupuesto de tecnología e investigación y desarrollo?

¿Los productos y servicios son tecnológicamente competitivos?

Herramienta No. 7 Análisis Cadena de valor.

En el análisis de la cadena de valor se proponen una serie de preguntas para analizar las actividades de la empresa (actividades primarias y actividades de apoyo) para entender las fortalezas constructoras de ventajas competitivas de la organización. Se utiliza distintos cuestionarios para cada actividad. Antes de iniciar deben estar presentes estos datos: Cuáles son las empresas terciarias (outsourcing) que les ofrecen servicios, cuales son los proveedores y cuáles son los competidores.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

- Cuestionario logística de entrada

- 1) ¿Antes de que inicien operaciones que proceso se lleva acabo?
- 2) ¿Qué funciones debe llevar a cabo su outsourcing antes de que inicien las operaciones propias de la empresa?
- 3) ¿Todas las empresas del sector utilizan outsourcing antes de emprender operaciones? ¿Todos los competidores están trabajando con la misma firma o con otras firmas? Sin son varias ¿Cuáles son?
- 4) ¿Qué riesgos existen antes de iniciar operaciones? ¿Qué tipos de costos se ven involucrados?
- 5) ¿Existen procedimientos escritos y actuales para la realización de dichas tareas para los procesos previos a las operaciones?
- 6) En caso que se presenten problemas con los proveedores del servicio outsourcing o cualquier otro tipo de problemas previos a iniciar operaciones ¿Cuál es la gestión que se realiza? ¿Qué tan rápida es la gestión? ¿Qué tipo de costos pueden surgir?
- 7) ¿Cómo se gestiona la información de los procesos previos a operaciones?
- 8) ¿Se controla la calidad de los paquetes de los clientes entrantes? ¿Cómo?
- 9) Los proveedores de servicio outsourcing u otros tipos de proveedores que participan antes de iniciar operaciones han sido involucrados ¿Son conscientes y contribuyen a que la logística interna sea una actividad de valor para la empresa?

- Cuestionario de operaciones

- 1) Narre las operaciones desde su inicio hasta su final (servicio terminado). Tanto para los envíos marítimos como para los aéreos.
- 2) ¿Existe algún cuello de botella en el proceso de operaciones que nos está haciendo ofrecer un servicio óptimo o en mayor tiempo que la competencia o a mayor costo?
- 3) ¿Qué actividades son las más necesarias para que el servicio salga como se espera por los clientes?
- 4) ¿Qué tipo de controles son las más importantes en todo el tipo de operaciones?

- Cuestionario Logística de salida y de servicios

- 1) Ya con el servicio terminado, es decir cuando los paquetes ya están entregados según los requerimientos de los clientes ¿Qué servicios posteriores exige el cliente? ¿Cuáles de esos servicios posteriores ofrece la empresa? ¿Cuáles no? ¿Cuáles da la competencia?
- 2) Que costos se incurren en los servicios posteriores ¿Cuáles ya están presupuestadas y cuales son imprevistos? ¿Los imprevistos superan lo presupuestados?
- 3) ¿Existe alguna plataforma virtual o B2B para gestionar las relaciones con los clientes, se podría crear?
- 4) ¿Qué características de servicios posteriores aprecian más los clientes?

- Cuestionario marketing y ventas

- 1) Que tipos de promociones, servicio de venta y post venta, servicio de cotizaciones estas presentes en las operaciones de la empresa.
- 2) ¿Existe alguna posibilidad de ofrecer nuevos servicios? ¿Si existe cuales serían.
- 3) ¿La empresa goza de una imagen de marca, de calidad y de buen servicio?
- 4) ¿Cómo se forma el precio final del producto, se podría reducir, a qué coste, en qué condiciones?
- 5) ¿Cómo es el precio con respecto a la competencia?, ¿es justificada la diferencia de precio?, ¿el cliente la valora como para demandar los bienes de la empresa en vez de los de la competencia?

6) ¿Pierde la empresa pedidos por precio, por no estar presentes por falta de información, por no llegar a cubrir todas las zonas, etc.?

7) ¿Pierde pedidos por no gestionar bien la venta (tardar en presupuestar, no hacer el seguimiento)?

ACTIVIDADES DE APOYO

• Cuestionario de adquisiciones o aprovisionamiento

1) ¿Qué tipo de compras son las que realiza la empresa para poder proveer los servicios?

2) ¿Quiénes son los proveedores de esos insumos o servicios?

• Cuestionario de desarrollo tecnológico

1) ¿Cómo es el desarrollo tecnológico en general de la empresa?

2) ¿Qué tipo de software o programas utiliza la empresa para poder operar?

3) ¿Este desarrollo tecnológico es el apropiado y consigue generar una ventaja competitiva?

4) ¿Qué sistemas de información utiliza la empresa en sus operaciones? ¿Es el control de la información relevante para la empresa? ¿Faltaría informatizar alguna parte de la empresa para gestionar la información de una manera rápida y minimizando costes de producirla?

5) ¿Qué nivel de seguridad existe en la empresa para eliminar posibles virus o robo de información?

• Cuestionario de Recursos Humanos

1) ¿Quién es el responsable de las actividades de recursos humanos en la empresa?
¿Qué labores desempeña?

2) ¿Los métodos de selección de personal son consensuadas con las personas que van a trabajar con ellos, jefes y demás personas relacionadas?

3) ¿Cómo se mide el desempeño de los empleados, se premia los buenos resultados?
¿cuándo los resultados no son las esperadas qué medidas se toman?

4) ¿Qué capacitación o formación se da a los empleados para que desempeñen sus funciones en los diferentes cargos?

5) ¿Se incentivan de algún modo la participación de los trabajadores a la mejora de la empresa?

• Cuestionario Infraestructura de la empresa (administración)

- 1) ¿Qué papel tiene la administración general del grupo sobre las operaciones de la empresa?
- 2) ¿Posee la empresa una planificación presupuestaria y lleva un control presupuestario que origine las acciones correctoras oportunas para que la empresa cumpla los objetivos marcados?
- 3) ¿Presta la dirección una atención a los indicadores financieros y toma medidas correctoras de las desviaciones?
- 4) ¿Qué problemas existen en contabilidad, cobranza y facturación? ¿Cómo influye en las operaciones?

Anexo 3: Cotización de consultoría ejecutora del proyecto en el escenario 1



Tegucigalpa, M.D.C.,
21 de Marzo del 2013

**SEÑORES
GUTIÉRREZ COURIER & CARGO
SU OFICINA**

Estimado Cliente:

Reciba por medio de la presente un cordial y atento saludo de nuestra parte, y a la vez hacemos entrega de la **OFERTA DE SERVICIOS PROFESIONALES** para la **CONSULTORIA DE EVALUACIÓN, DOCUMENTACION Y EJECUSIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS.**

a. **MARCO CONCEPTUAL**

Toda empresa que ha alcanzado un nivel corporativo en sus operaciones, requiere de un Manual de Operaciones que permita, por una parte, que el personal cuente con los recursos que le permitan un mejor desempeño en sus funciones, y por otra parte, que le permita a la empresa controlar mejor sus operaciones y poder derivar responsabilidades. Esto se vuelve fundamental en el control de calidad de los productos y servicios ofrecidos a los clientes y la eficiencia operativa que una empresa debe tener.

b. **ESTRUCTURACION DEL MANUAL DE OPERACIONES**

La estructuración base que se ha definido para el desarrollo de la **CONSULTORIA** es la siguiente:

1. Evaluación de los Procesos Operativos Actuales
2. Redefinir los procesos operativos, reduciendo el tiempo de ejecución y reprocesos, y estableciendo procedimientos que aseguren la entrega final de los productos y servicios, bajo condiciones de calidad óptimas.
3. Establecer los controles documentales necesarios y suficientes para garantizar la correcta ejecución de los procesos.
4. Implementación de un WorkFlow que permita la medición en tiempo de cada etapa del proceso, hasta la entrega final, estableciendo un tracking interno.
5. Elaboración del Manual de Puestos y Funciones
6. Definición del nuevo Organigrama General de La Empresa

Col. Alameda avenida Julio Lozano Díaz, onceava calle edificio Paviolo 3° piso, Tegucigalpa
Teléfonos: 213-6216, 239-7049 E-mail: proalianza1606@yahoo.es

c. **TIEMPO DE ELABORACION DEL ESTUDIO**

Se establece como tiempo probable para la conclusión del Manual de Operaciones un máximo de noventa (90) días, considerando tres etapas de desarrollo:

- Investigación de los Procedimientos
- Estructuración de la Consultoría
- Presentación y Aprobación
- Sociabilización e Implementación

d. **OFERTA ECONOMICA**

La oferta económica para el desarrollo de la CONSULTORIA, es la siguiente:

COSTO DE ELABORACIÓN **US.\$10,000.00**

El costo de elaboración será cubierto de la siguiente manera:

- 1er Pago: 30% de anticipo
- 2do Pago: 50% por avance
- 3er Pago: 20% contra entrega final

Esperamos que los Términos de Referencia aquí detallados sean de su completa satisfacción y podamos ser elegidos para la realización del Manual de Operaciones.

Atentamente,



Lic. Carlos M. Peñaalba
Gerente General

